

METROPOLIS 2002

SÉOUL 27-31 MAI

Commission 1

L'impact des grands événements
sur le développement des métropoles



Metropolis 

COMMISSION 1

L'IMPACT DES GRANDS ÉVÈNEMENTS SUR LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTROPOLIS

RAPPORT DE LA COMMISSION

Présidence

Paris Ile-de-France

Vice-présidence

Berlin

Coordination technique de la Commission

Institut d'Aménagement et d'Urbanisme
de la Région Ile-de-France (Paris)

Paul Lecroart

Hélène Sallet-Lavorel

Métropoles ayant participé aux travaux de la Commission

Abidjan

Barcelona

Berlin

Melbourne

Paris Ile-de-France

Rio de Janeiro

Sevilla

Shenyang

Seoul

Toronto

The Hon. Tom Roper (Sydney)

Rédaction du rapport :
Paul Lecroart et Hélène Sallet-Lavorel,
IAURIF, Paris

Editor:
Cristina Piquemal,
Secretariat General of Metropolis

Traduction en anglais :
Discobole (Richard Jacques),
Barcelona, Espagne

Traduction en espagnol :
Discobole (Nuria Caminero),
Barcelona, Espagne

Photo de couverture :
Le Stade de France pendant la Coupe du Monde 1998
© Dreif - Gauthier

© 2002, World Association of the Major Metropolises, Metropolis
Ajuntament de Barcelona
Plaça Sant Jaume, 1 08002 Barcelona (Spain)
metropolis@mail.bcn.es
www.metropolis.org

Première édition, avril 2002

Conception graphique : Dario Grossi

Impression : Treballs Gràfics, SA
Santander, 74 08020 Barcelona

ISBN : 84-7609-955-x
Dépôt légal : 18934-2002

SOMMAIRE GÉNÉRAL

PRÉAMBULE.....	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
PARTIE I – RAPPORT DE SYNTHÈSE	
INTRODUCTION.....	9
1. DIVERSITÉ DES CAS ÉTUDIÉS.....	11
1.1 Les caractéristiques des métropoles étudiées.....	11
1.2 Des événements très différents.....	11
2. LES OBJECTIFS DES MÉTROPOLES.....	15
2.1 Des objectifs d'image et de reconnaissance internationale.....	15
2.2 Des objectifs économiques et touristiques.....	15
2.3 Des objectifs d'aménagement et de développement urbain.....	16
2.4 Des objectifs spécifiques.....	16
3. QUELS IMPACTS LES GRANDS ÉVÈNEMENTS ONT-ILS SUR LE METROPOLES ?.....	17
3.1 L'impact sur l'image.....	17
3.2 L'impact sur l'aménagement urbain.....	18
3.3 L'impact sur l'environnement.....	20
3.4 L'impact sur le développement économique et touristique.....	21
3.5 L'impact sur les finances publiques.....	25
3.6 L'impact sur les acteurs.....	27
4. RÉUSSIR UN GRAND ÉVÈNEMENT : FACTEURS FAVORABLES.....	29
4.1 Vision et stratégie à long terme.....	30
4.2 Préparation et organisation de l'évènement.....	31
4.3 Valorisation de l'après évènement.....	34
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	39
5.1 Organiser un grand événement : un luxe de métropoles riches ?.....	39
5.2 Renforcer les solidarités internes des métropoles.....	40
5.3 Renforcer les capacités d'organisation des métropoles.....	40
5.4 Renforcer la coopération internationale.....	42
PARTIE II – FICHES DE CAS	
INTRODUCTION.....	45
Fiche 1. Barcelone : des JO de 1992 au Forum Universel des Cultures de 2004.....	47
Fiche 2. Berlin : de la candidature aux JO 2000 à la Coupe du Monde de Football 2006.....	53
Fiche 3. Melbourne : les Jeux du Commonwealth 2006.....	57
Fiche 4. Paris Ile-de-France : la Coupe du Monde de Football 1998.....	60
Fiche 5. Rio de Janeiro : le Carnaval.....	64
Fiche 6. Seville : de l'Expo'92 aux Championnats du Monde d'Athlétisme 1999.....	66
Fiche 7. Shenyang : le Mois International de l'Amitié 1999.....	72
Fiche 8. Toronto : les Journées Mondiales de la Jeunesse 2002.....	74

CONTRIBUTIONS

Contribution 1. Le marketing urbain stratégique, un enjeu-clé des événements sportifs mondiaux. L'expérience de Séoul	00
Contribution 2. Des jeux Olympiques à Berlin?.....	00
Contribution 3. L'Institut de Promotion du Sport de Séville, un outil pour préparer au quotidien la candidature aux Jeux Olympiques.....	00
Contribution 4. Les Jeux Olympiques de Sydney et leur impact sur le développement.....	00
Contribution 5. Le Sambodrome de Rio : quels usages pour un équipement métropolitain original ?.....	00
Contribution 6. Les Championnats du Monde d'athlétisme Paris 2003 Saint-Denis : héritage de la Coupe du Monde 1998 et enjeux.....	00
Contribution 7. Les enjeux d'aménagement de l'Exposition Internationale Seine-Saint-Denis 2004.....	00
Contribution 8. Barcelone entre deux événements, les Jeux 1992 et le Forum 2004 : impacts économiques et urbains.....	00

NOTES

Note 1. Stratégie.....	00
Note 2. Aménagement et développement urbain.....	00
Note 3. Transports et gestion des flux.....	00
Note 4. Tourisme, accueil et fête.....	00
Note 5. Impact socio-économique.....	00
Note 6. Aspects financiers.....	00
Note 7. Sécurité.....	00

PRÉAMBULE

L'organisation de grands événements sportifs ou culturels constitue un moment fort de la vie des métropoles. Elle leur permet d'affirmer leur notoriété, leur dynamisme, leur créativité et, de plus en plus, leur compétitivité. Mais elle implique aussi pour elles d'échanger leurs expériences en la matière, afin de mieux maîtriser les impacts, d'en minimiser les risques éventuels, et d'en garantir au mieux les effets positifs.

Paris Ile-de-France, qui a assuré la présidence de cette commission, tout comme Berlin, qui en assurait la vice-présidence, attache une importance particulière à cette question des grands événements sportifs ou culturels, ne serait-ce que parce qu'ils lui ont légué, entre autres, la Tour Eiffel.

Les expositions universelles s'étaient révélées comme des catalyseurs de la transformation de la ville. Avec la Coupe du monde de football de 1998, le nouveau Stade de France est devenu le moteur d'un pôle régional de renouvellement urbain, et d'autres défis apparaîtront demain avec notamment l'Exposition internationale Seine-Saint-Denis 2004.

Je souhaite donc que ce rapport, préparé avec l'appui technique de l'IAURIF, permette aux autres métropoles d'éclairer leurs décisions sur des projets qui sont toujours amenés à marquer durablement leurs territoires et leurs habitants.

Jean-Paul Huchon
Président du Conseil Régional d'Ile-de-France
Vice-Président de Metropolis

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La Commission 1 a démarré ses travaux au premier semestre 2000. Ses objectifs étaient :

- d'une part, de rassembler l'expérience de villes organisatrices de grands événements sportifs et culturels,
- d'autre part, de mesurer l'impact que ces événements peuvent avoir sur le développement des métropoles, à différentes échelles territoriales,
- enfin, de réfléchir aux enseignements qui peuvent en être tirés, notamment en termes d'identification des facteurs de succès et de risque.

Le but final de ces réflexions était d'apporter des éléments d'aide à la décision aux grandes villes qui envisageraient de se porter candidates à l'organisation de tels événements.

Le travail de la Commission s'est appuyé principalement sur une enquête lancée en octobre 2000 auprès des quatorze villes alors membres de la Commission. Le questionnaire comportait deux volets : l'un portant sur le cadrage général de la métropole et de ses attentes au regard du thème de travail ; l'autre sur le bilan des événements passés notamment sur le plan de l'image, de l'aménagement urbain, du développement économique et des finances des métropoles. Les membres de la Commission ayant par le passé préparé une candidature ou préparant présentement un événement étaient aussi invités à remplir le questionnaire.

Huit métropoles ont répondu à l'enquête, parmi lesquelles certaines ont présenté plusieurs études de cas. Ces événements sont les suivants :

- Barcelone : Jeux Olympiques 1992 et Forum Universel des Cultures 2004,
- Berlin : candidature aux Jeux Olympiques 2000 et Coupe du Monde de Football 2006,
- Melbourne : Jeux du Commonwealth 2006,
- Paris Ile-de-France : Coupe du Monde de Football 1998,

- Rio : Carnaval annuel,
- Séville : Exposition Universelle 1992 et Championnats du Monde d'Athlétisme 1999,
- Shenyang : Mois International de l'Amitié 1999,
- Toronto : Journées Mondiales de la Jeunesse 2002.

L'exploitation de chaque questionnaire a donné lieu à la rédaction d'une fiche de cas qui en résume l'information.

Deux autres membres de la Commission ont choisi de participer aux travaux sous la forme de contributions générales portant sur les événements suivants :

- Séoul : Jeux Olympiques 1988 et Coupe du Monde de Football 2002,
- Sydney : Jeux Olympiques 2000,

Au total, le présent rapport a été établi sur la base de quatorze événements étudiés, parmi lesquels huit ont eu lieu entre 1988 et 2000, ce qui offre un recul intéressant pour en mesurer les effets. Les cinq événements en cours de préparation permettent d'observer la manière dont les métropoles conçoivent aujourd'hui l'organisation de tels projets. Une candidature non retenue, celle de Berlin pour les Jeux Olympiques 2000, a également fait l'objet d'une analyse.

Dans le cadre de cette étude, la Commission s'est également appuyée sur :

- deux réunions de travail qui ont eu lieu en juin 2000 à Paris et en mai 2001 à Rio ;
- les contributions complémentaires de Barcelone, Berlin, Rio et Séville portant sur certains aspects particulièrement intéressants de leur expérience d'organiseurs d'événements ;
- une contribution de Paris Ile-de-France qui a pris la forme d'une étude approfondie des impacts de la Coupe du Monde 1998 dans la métropole ;
- le recours aux sources bibliographiques disponibles sur le thème. Certains grands événements, non étudiés par

la Commission mais particulièrement bien documentés par ailleurs, ont fourni des éléments de référence : pour prendre un exemple, les analyses publiées sur l'impact de l'Exposition Internationale 1998 de Lisbonne permettent une mise en perspective de l'Exposition Universelle 1992 de Séville.

Ce rapport se compose de deux parties :

- la partie I correspond au rapport de synthèse des travaux de la Commission ;
- la partie II rassemble huit fiches de cas portant sur l'étude de 11 événements.

Les contributions des membres de la Commission ont été rassemblées dans un dossier intitulé « Expériences de métropoles » accessible sur le site Internet de Metropolis.

Ce dossier présente les contributions suivantes :

- une analyse de la stratégie de marketing urbain de Séoul, des JO 1988 à la Coupe du Monde 2002 ;
- la présentation de deux stratégies de villes, Berlin et Séville, en rapport avec les Jeux Olympiques ;
- un bilan des Jeux Olympiques de Sydney 2000 et de leur impact sur le développement de la métropole ;
- une analyse des problèmes rencontrés par Rio de Janeiro dans l'utilisation hors Carnaval de son Sambodrome ;
- la présentation de certains enjeux attachés à l'organisation en Ile-de-France des Championnats du Monde d'athlétisme Paris 2003 Saint-Denis et de l'Exposition Internationale Seine Saint-Denis 2004 ;
- une évaluation inédite de l'impact des JO de Barcelone 1992 et des perspectives offertes par le projet de Forum 2004 ;
- l'étude des impacts de la Coupe du Monde de Football 1998, réalisée par les coordinateurs de la Commission sous la forme de sept notes thématiques : Stratégie ; Aménagement et développement urbain ; Transports et gestion des flux ; Tourisme, accueil et fête ; Impact socio-économique ; Aspects financiers ; Sécurité.

PARTIE I

RAPPORT DE SYNTHÈSE

INTRODUCTION

Avant de présenter les résultats des travaux de la Commission, il est intéressant de rappeler les contraintes méthodologiques auxquels est confrontée toute évaluation *a posteriori*.

Mesurer l'impact d'un événement sur le développement d'une métropole est une tâche complexe qui recouvre des domaines très variés : économie, social, tourisme, finances publiques, infrastructures, urbanisme, environnement ; mais aussi : notoriété internationale, capacité d'organisation, gouvernance métropolitaine, confiance de la population etc.

D'abord, l'impact se mesure par rapport à des objectifs, ce qui implique que ces derniers soient connus dès le départ. Mais, il faut avoir présent à l'esprit que les seuls objectifs affichés officiellement par les métropoles ne suffisent pas toujours à évaluer le succès d'un événement. Ensuite, pour estimer l'impact d'un événement, il est utile que des indicateurs aient été mis en place dès l'origine du projet, chose que l'on constate rarement dans la pratique. Enfin, dans un contexte où les grands événements sont devenus des enjeux de communication dans la concurrence à l'échelle mondiale que se livrent les métropoles, il est parfois délicat d'obtenir des éléments les présentant sous un jour moins favorable.

Le matériau collecté par la Commission, de grande qualité, montre, qu'au-delà de la diversité des cas étudiés (chapitre 1), les objectifs des métropoles sont très proches les uns des autres (chapitre 2).

La plupart des impacts potentiels des grands événements sur le développement d'une métropole ont pu être observés et analysés (chapitre 3).

Certains facteurs favorables à la réussite de la préparation des événements, de leur organisation et de leur valorisation à terme ont été identifiés (chapitre 4).

Enfin, le rapport aboutit à des conclusions sur la place des grands événements dans la compétition mondiale, il formule quelques recommandations visant notamment à renforcer les solidarités et la coopération entre les métropoles (chapitre 5).

1. DIVERSITÉ DES CAS ÉTUDIÉS

1.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES MÉTROPOLES

Parmi les quatorze métropoles étudiées, trois sont les capitales politiques de leur pays (Berlin, Paris, Séoul) et deux sont des capitales économiques d'états fédéraux (Sydney, Toronto). Trois villes peuvent être considérées comme des « *challengers* », souvent en rivalité avec la ville principale (Barcelone, Melbourne, Rio de Janeiro). Deux enfin sont plutôt des « *outsiders* », c'est à dire des métropoles qui occupent une place importante à l'intérieur de leurs pays respectifs (Séville, Shenyang).

Si l'on raisonne en termes de notoriété et de degré d'ouverture sur le monde, on a une ville dont le rang mondial est reconnu de longue date (Paris), des villes qui cherchent à conforter encore leur position internationale (Barcelone, Berlin, Rio, Sydney, Séoul, Toronto) ou nationale (Melbourne, Séville, Shenyang), chacune pour des raisons différentes.

La répartition entre les différentes régions du monde est inégale : quatre villes européennes, deux villes américaines, deux villes d'Asie du Nord, deux villes australiennes, mais aucune ville d'Afrique, ni de l'Asie du Centre et du Sud. Le climat, la situation géographique et la structure urbaine varient beaucoup entre les métropoles.

En termes de population, la dimension des aires métropolitaines, dont toutes ne sont pas dotées d'un gouvernement propre, varie de 1.2 million (Séville) à près de 10 millions d'habitants environ (agglomérations de Paris, Rio et Séoul). La taille des villes hôtes d'événements (l'autorité municipale) varie beaucoup d'un cas à l'autre : la municipalité de Saint-Denis, près de Paris, qui a accueilli le Stade de France et les grands matches de la Coupe du Monde 1998 ne compte que 90.000 habitants, tandis que la municipalité de Shenyang (Chine) en compte 6,8 millions.

Le niveau d'équipement (hébergement, installations ad hoc) et la qualité des infrastructures de transport (aéro-

ports, autoroutes, transports publics, télécommunications) varient beaucoup d'une métropole à l'autre. De ce point de vue les plus grandes métropoles et les villes touristiques sont favorisées (Paris, Rio, Barcelone, Berlin, Melbourne, Sydney, Toronto).

L'expérience en matière d'organisation de grands événements diffère également d'une métropole à l'autre. Barcelone, Séoul, Séville, Sydney et Paris ont déjà une grande expérience d'organisation d'événements mondiaux induisant d'importantes transformations dans la ville (*world events*). Berlin, Melbourne, Rio, Shenyang et Toronto ont plutôt accueilli ou accueillent régulièrement de grandes manifestations internationales (*international events*).

1.2 DES ÉVÈNEMENTS TRÈS DIFFÉRENTS

Dans l'ensemble, les grands événements étudiés répondent aux critères qui avaient été définis au départ par la Commission :

- Critère 1 : l'évènement a un caractère exceptionnel,
- Critère 2 : il suscite des investissements importants,
- Critère 3 : l'évènement implique des transformations durables dans la ville,
- Critère 4 : l'évènement attire des flux important de visiteurs,
- Critère 5 : l'évènement bénéficie d'une couverture médiatique internationale.

Deux cas particuliers permettent, par contraste, de mieux appréhender les spécificités des événements « exceptionnels ». Le Carnaval annuel de Rio de Janeiro, ne répond pas au critère 1, mais il présente des enjeux considérables pour la ville. Les Journées Mondiales de la Jeunesse de Toronto 2002 ne répondent pas au critère 3, mais elles montrent ce que peut apporter à une ville un événement n'exigeant pas d'investissements publics importants.



Depuis le milieu du XIX^{ème} siècle, les expositions universelles ont transformé Paris.

Si les quatorze cas étudiés présentent de nombreux points communs, liés à l'ampleur des projets, à la complexité de leur organisation, aux délais impératifs etc., ils témoignent néanmoins de la très grande diversité des événements.

1.2.1 Nature de l'évènement

Parmi les événements étudiés, une première distinction est à faire entre les compétitions sportives (Jeux Olympiques, Championnats et Coupes du Monde, Jeux internationaux) et les rassemblements culturels (Expositions Universelles, forums internationaux, Carnaval). Les premiers sont basés sur la compétition amicale entre les pays, les seconds sur la rencontre et l'échange au sens large, y compris sur le plan économique, social ou religieux. Les compétitions sportives ont aussi une dimension culturelle essentielle et de multiples manifestations artistiques (défilés, expositions, concerts, carnivals) accompagnent généralement l'évènement.

La nature de l'évènement détermine le profil des participants et le degré de mobilisation du public (le sport est généralement populaire).

1.2.2 Initiative et sélection préalable

Le degré d'autonomie de l'organisation de l'évènement est un critère essentiel de différenciation. Certains événements ont fait l'objet d'une candidature auprès d'organismes internationaux, soit par l'Etat (Coupes du Monde de Football), soit par une autorité locale (Jeux Olympiques, Jeux du Commonwealth, Championnats du Monde d'Athlétisme). D'autres proviennent d'une initiative municipale autonome (Carnaval de Rio, Mois International de l'Amitié de Shenyang), qui peut être soutenue par une instance internationale (Forum Universel des Cultures de Barcelone). D'autres enfin sont d'initiative privée, soutenue par une ville (Journées Mondiales de la Jeunesse de Toronto, JMJ).

1.2.3 Ampleur de l'évènement

Certains cas étudiés concernent des événements phares à l'échelle mondiale, très médiatisés (Jeux Olympiques, Coupes du Monde de Football, Championnats du Monde d'Athlétisme, Expositions Universelles), d'autres sont plutôt des événements régionaux ou d'envergure plurinationale (Mois de Shenyang, Jeux du Commonwealth).

Certains événements ont des exigences considérables en matière d'infrastructures, générales et spécifiques (Jeux Olympiques, Coupe du Monde) dont l'usage ultérieur doit être anticipé, tandis que d'autres n'entraînent pas d'importants investissements (JMJ, Carnaval). Les compétitions rassemblant un très grand nombre de disciplines sportives et de pays participants comme les Championnats du Monde d'Athlétisme et surtout les Jeux Olympiques posent des problèmes aigus d'organisation (accessibilité des différents sites, etc.). En revanche, l'appartenance des participants à une même aire culturelle ou linguistique, comme les Jeux du Commonwealth, facilite les choses.

1.2.4 Temps de préparation et durée

Le temps de préparation des événements étudiés varie d'un événement à l'autre : un an environ pour le Mois International de l'Amitié Shenyang, cinq ans environ pour France'98 ou les JMJ de Toronto, de huit à dix ans pour la plupart des autres événements.

La durée des événements varie de quelques jours (3 jours pour le Carnaval de Rio, 5 à 6 jours pour les JMJ), à un mois environ (Mois de Shenyang, Coupes du Monde de Football) voire plusieurs (6 mois pour l'Expo'92 de Séville). La concentration sur un temps court est très exigeante en termes de personnel (volontaires et salariés). Une durée plus longue, même avec des temps forts, étale les contraintes, mais elle suppose de pouvoir maintenir un bon niveau de mobilisation.

Caractéristiques de 4 événements mondiaux

Expositions Universelles

Première exposition internationale : Londres 1851. Une convention de 1928 crée le Bureau International des Expositions et fixe quelques règles simples énonçant les caractéristiques des 2 catégories d'expositions internationales :

- les expositions universelles (dites « enregistrées ») doivent être espacées de 5 ans, porter sur un thème universel, durer 6 mois et la taille du site d'accueil est illimitée ;
- les expositions internationales (dites « spécialisées »), peuvent être organisées entre 2 expos universelles, elles doivent avoir un thème unique et spécialisé, durer moins de 3 mois et la surface des sites d'accueil doit être inférieure ou égale à 25 hectares.

Dans le passé, le rôle des expos universelles consistait en la présentation des réalisations techniques d'avant-garde (le téléphone, la télévision...) et de prouesses architecturales (Tour Eiffel, Atomium...). Mais, au fil du temps, les thèmes des expositions s'orientent aujourd'hui vers des valeurs plus humanistes, écologiques et de développement durable (la prochaine prévue à Aichi en 2005 aura pour thème « *La sagesse de la Nature* »). Au vu de l'évolution des chiffres de fréquentation notamment, on peut se demander si ce type de grand rassemblement est encore adapté aux aspirations et aux demandes touristiques actuelles, en quête de plus de simplicité, de spontanéité dans les échanges et rencontres et d'une plus grande éthique.

Jeux Olympiques

Premiers jeux olympiques (JO) modernes : 1896.
Premiers jeux olympiques d'hiver : 1924. Les JO se déroulent tous les 4 ans dans un lieu différent, depuis 1994 les Jeux d'été alternent avec les Jeux d'hiver. Événement sportif planétaire (199 pays ont participé aux JO de Sydney en 2000), ils concernent 28 sports, comportent plus de 500 épreuves et durent environ 2 semaines. Les JO sont organisés par une ville et les principaux critères d'acceptation des villes candidates sont les suivants : soutien du gouvernement et opinion publique, infrastructure générale, infrastructure sportive, village olympique, environnement, conditions et impact, hébergement, transports, expérience passée en matière d'événements sportifs et concept général. Les compétitions mobilisent plusieurs dizaines de sites et équipements sportifs.

Coupes du Monde de Football

Première Coupe du Monde de Football : 1930 en Uruguay. Les Coupes du Monde sont organisées par un ou plusieurs états et se déroulent dans plusieurs villes, mobilisant de nombreux stades. Elles durent un mois et 32 pays participent généralement à la phase finale des compétitions, les sélections ayant lieu auparavant. En 2002, 62 matches se dérouleront soit en Corée, soit au Japon.

Championnats du Monde d'Athlétisme

Créés en 1983, les Championnats du Monde d'Athlétisme se disputent tous les 2 ans depuis 1991. Ils durent 10 jours consécutifs et sont organisés dans un site principal. Un grand nombre de pays participent (210 pays seront présents à Saint-Denis en 2003) à plus de 40 disciplines (environ 24 pour les hommes et 21 pour les femmes).

2. LES OBJECTIFS DES MÉTROPOLES

Les objectifs poursuivis par les métropoles qui se lancent dans l'aventure des grands événements sont globalement très convergents. Ils peuvent être regroupés en quatre grandes catégories : des objectifs d'image et de reconnaissance internationale, des objectifs économiques et touristiques, des objectifs d'aménagement urbain et enfin, des objectifs spécifiques, différents d'une métropole à l'autre. C'est à partir de ces objectifs, explicites ou non, qu'on peut évaluer l'impact des événements.

2.1 DES OBJECTIFS D'IMAGE ET DE RECONNAISSANCE INTERNATIONALE

Les grands événements mondiaux sont l'occasion pour les métropoles d'exister sur la scène internationale et souvent de montrer une image valorisante d'elles-mêmes à un public devenu planétaire depuis l'avènement de la télévision.

Des métropoles déjà mondialement connues comme Paris ou Rio de Janeiro, utilisent les grands événements pour conforter leur place de leaders et montrer leur dynamisme.

Pour les autres villes, les grands événements sont un moyen d'accéder au rang de grande métropole mondiale ou de se faire connaître en prouvant leur capacité à organiser ce type de manifestation complexe. C'est le cas de Séoul qui s'est ouverte au monde et positionnée régionalement en organisant les Jeux Olympiques de 1988.

Certaines villes profitent de l'image de dynamisme et de compétitivité associée au sport de haut niveau. Berlin et Séville intègrent aujourd'hui les grands événements dans leur stratégie de marketing. Au travers de sa candidature aux JO et à sa participation à l'organisation de la Coupe du Monde de Football en 2006, Berlin cherche à se montrer au monde comme une ville moderne, vivante et internationale et à affirmer son nouveau rôle de capitale de la République Fédérale d'Allemagne. Séville a créé une struc-

ture particulière pour appuyer la vocation sportive qu'elle souhaite développer : le Bureau de Promotion du Sport.

Les grands événements peuvent également participer à la stratégie nationale de certaines métropoles, d'affirmer leur existence face à la capitale, comme cela semble être le cas pour Rio, Barcelone ou Shenyang.

Dans certains cas, l'objectif est de transformer ou de moderniser la perception de la métropole. Barcelone par exemple, poursuit une stratégie d'image avec son projet de Forum Universel des Cultures en 2004. Elle se positionne en rupture avec les grands événements basés sur la compétition entre pays. Dans le contexte des débats sur la mondialisation, Barcelone entend inventer un nouveau type d'événement culturel international basé sur la solidarité, la paix, l'échange, la diversité culturelle du monde. De même, avec l'organisation des JMJ en 2002, Toronto souhaite apparaître comme une métropole cosmopolite, accueillante, tolérante, généreuse et pacifique.

De même, à l'échelle d'un pays, l'un des objectifs des Jeux Olympiques de 2008 et de l'Exposition Universelle de Shanghai en 2010 est bien de permettre à la Chine de s'ouvrir sur le monde.

2.2 DES OBJECTIFS ÉCONOMIQUES ET TOURISTIQUES

L'organisation d'un grand événement peut constituer un levier pour le développement économique et pour attirer les investisseurs. C'est le cas de Shenyang qui désire notamment attirer des investisseurs étrangers en organisant le Mois International de l'Amitié en 1999 ; c'est le cas de Barcelone qui, avec son projet Forum 2004, souhaite améliorer le positionnement économique de la ville, en lançant notamment une nouvelle zone destinée aux activités de la nouvelle économie.



A Shenyang, les grands événements constituent un moyen d'attirer des investisseurs étrangers.

Dans la plupart des cas, c'est également un moyen pour entretenir ou développer le secteur touristique. Il semble que l'un des objectifs de l'Exposition Universelle de Hanovre était de renforcer la place de la métropole sur le marché international des foires et salons et d'être plus compétitif dans le domaine du tourisme d'affaire en développant notamment l'accessibilité du Parc des Expositions.

L'organisation de la Coupe du Monde de Football 2002 à Séoul s'intègre dans un plan de marketing urbain stratégique. La ville cherche à être vue de l'extérieur comme une « *ville-hub de l'Asie du Nord-Est* », à la fois dynamique et diversifiée. Les cibles visées sont les touristes des pays développés, les investisseurs et les entreprises, en particulier celles qui sont en pointe le secteur des technologies du numérique et de l'image.

2.3 DES OBJECTIFS D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT URBAIN

Depuis 150 ans avec les premières Expositions Universelles, les grands événements sont conçus comme des accélérateurs de grands projets de transformation urbaine et des vitrines de la modernité architecturale de la ville. Cette tendance se confirme : la plupart des métropoles étudiées considèrent que la réalisation de leurs objectifs d'aménagement et de développement urbain est au moins aussi importante que l'événement en lui-même.

Ces objectifs, qui s'inscrivent parfois dans une planification stratégique à long terme, prennent plusieurs formes, qui se conjuguent souvent :

- la modernisation et l'amélioration des infrastructures de la métropole, notamment en matière de transports (aéroport, rocade autoroutière, liaisons ferrées rapides et réseaux de télécommunications). Cet objectif se rencontre dans tous les cas où des carences ont été identifiées : Séoul en 1988, Barcelone et Séville en 1992 etc. ;

- la réponse à un sous-équipement de la métropole dans un domaine particulier : par exemple, la construction d'un grand stade polyvalent pour Paris, d'équipements sportifs pour Berlin, d'équipements culturels et de loisirs pour Shenyang, le développement du secteur hôtelier pour Séville etc. ;
- le lancement de nouveaux pôles majeurs de développement urbain. En règle générale, l'objectif est de créer des quartiers animés mélangeant différentes fonctions urbaines, comme c'est le cas à Paris (Saint-Denis) ou Barcelone (Forum 2004). Dans d'autres cas une fonction peut prédominer, souvent celle de l'accueil d'activités économiques high-tech comme à Séoul, Séville ou Sydney ;
- le renouvellement urbain et requalification environnementale de zones urbaines en crise ou dégradées. C'est une tendance assez nouvelle : Paris, Sydney ou Barcelone conçoivent leurs projets d'événements comme des leviers pour réussir à changer les conditions de vie et l'image de secteurs défavorisés mais disposant d'un potentiel de valorisation.

2.4 DES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Chaque métropole, en fonction de son histoire, du contexte local et de la nature de l'événement, poursuit des objectifs qui lui sont propres. Par exemple : mobiliser les acteurs autour d'un grand projet rassembleur, profiter de la dynamique d'un événement exceptionnel pour accélérer des processus et lever des blocages, affirmer un échelon du pouvoir politique, offrir une manifestation populaire, favoriser l'innovation dans le domaine du développement durable, etc.

Les grands événements sportifs répondent généralement à un objectif commun : celui de promouvoir ou de conforter auprès de la population, le sport et les valeurs qui y sont attachées, comme le montrent les exemples de Séville ou de Melbourne.

3. QUELS IMPACTS LES GRANDS ÉVÈNEMENTS ONT-ILS SUR LES MÉTROPOLES ?

3.1 L'IMPACT SUR L'IMAGE

3.1.1 Le rayonnement international

L'organisation d'un grand évènement relayée par les médias internationaux, participe à la création, à la transformation ou encore à la valorisation de l'image d'une métropole. Et ce, aussi bien auprès des touristes que des investisseurs ou des habitants eux-mêmes. L'impact des grands évènements sur l'image des métropoles est souvent mentionné dans les cas étudiés, sans toutefois que l'on dispose de données pour le mesurer.

Il est indéniable que l'Exposition Universelle de Séville (1992) a contribué à donner une image moderne de la ville et de sa région (l'Andalousie), associées jusqu'alors plutôt à leur riche passé et à leur patrimoine. De même, la Coupe du Monde de football (1998) a permis à Paris de rajeunir et dynamiser l'image d'une capitale associée plutôt à la culture et à ses monuments. Le Carnaval de Rio participe fortement à l'image festive, sensuelle et de joie de vivre associée généralement à la ville. Munich, pour sa part, montre que ces effets peuvent être durables : trente ans après les JO de 1972 elle valorise encore cette identité olympique en créant un parc de loisir d'un genre nouveau baptisé « *Olympic Spirit* ».

Il n'est d'ailleurs pas besoin que la candidature de la métropole soit retenue pour que son image se transforme. Ainsi, les candidatures malheureuses de l'Afrique du Sud aux Jeux Olympiques de 2004 (Cape Town), puis à la Coupe du Monde de 2006 dans le contexte de l'après apartheid, ont contribué au changement d'image du pays et à son ouverture sur le monde.

Mais l'impact sur l'image peut aussi se révéler plutôt négatif. Les difficultés rencontrées dans l'accueil des

visiteurs lors des Jeux Olympiques d'Atlanta en 1996 et les polémiques autour de l'Exposition Universelle de Hanovre en 2000 ont terni l'image de villes et pays plutôt réputés pour leur capacité d'organisation.

3.1.2 Le rôle essentiel des médias

La couverture médiatique des grands évènements est un élément fondamental. Les très nombreux journalistes présents lors de l'exposition internationale de Lisbonne en 1998 (plus de 6.300 journalistes étrangers provenant de 88 pays et 5.200 portugais), ont contribué au prestige de la métropole et du pays qui souffraient tous deux d'un manque de renommée internationale¹.

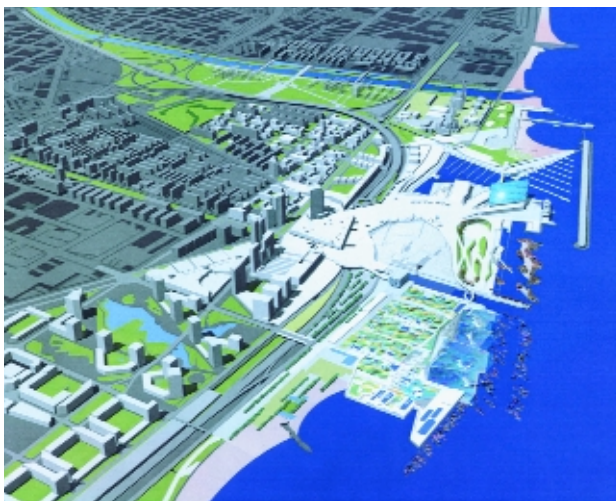
A l'inverse, les mauvaises relations établies dès le lancement du projet entre la presse et les organisateurs de l'Exposition Universelle de Hanovre (2000) n'ont pas donné une image attractive de l'évènement. Et la confidentialité de la couverture médiatique hors de Chine du Mois International de l'Amitié (1999) n'a pas permis à Shenyang de se faire réellement connaître dans le monde entier, malgré la présence de touristes et d'hommes d'affaires étrangers.

Il convient de signaler également l'influence de la participation d'athlètes « stars » sur l'ampleur de la couverture médiatique et donc sur les résultats financiers des évènements sportifs.

3.1.3 L'image interne et l'identité de la métropole

Par ailleurs, au-delà de l'image véhiculée dans le monde entier, l'impact d'un grand évènement peut être très important sur l'image que les habitants eux-mêmes se font de leur propre métropole ou de leur pays. On peut dire que la Coupe du Monde de football de 1998 a per-

1. *The Attractive City, Catalyst for economic development and social revitalisation*, EURICUR, 2000.



Le projet Forum 2004, un outil pour créer une nouvelle centralité dans le quartier du Besos.

mis, dans un contexte de morosité et de scepticisme, de redonner confiance aux Français et de les rassembler toutes origines confondues et quels que soient leurs climats. De même, le Carnaval de Rio participe incontestablement à l'identité des cariocas.

3.2 L'IMPACT SUR L'AMÉNAGEMENT URBAIN

3.2.1 Un rôle de catalyseur de grands projets urbains

A l'exception du Carnaval de Rio et du projet des Journées Mondiales de la Jeunesse Toronto 2002, tous les événements étudiés ont été conçus comme des catalyseurs de transformations urbaines d'envergure. Certaines métropoles comme Barcelone admettent même que les grands événements sont des prétextes, la finalité étant d'améliorer l'attractivité globale de la métropole par la réalisation d'infrastructures, la requalification de territoires urbains dégradés, la création de nouveaux pôles de développement. En ce sens, les grands événements ont des effets structurants sur l'organisation à long terme de la métropole, de la région urbaine, voire du territoire national.

Les exemples récents de Barcelone, Paris Ile-de-France, Séoul ou Lisbonne montrent que les grands événements sont particulièrement utiles et efficaces pour lancer des projets urbains ambitieux nécessitant de concentrer des investissements publics très importants dans le temps et dans l'espace.

Mais cette concentration est parfois ressentie comme excessive et certaines métropoles comme Melbourne ou Rome (*Jubilee 2000*) en profitent pour lancer, autour du grand projet, des dizaines, voire des centaines, de projets plus modestes en vue d'améliorer le cadre de vie quotidien des habitants.

3.2.2 L'accélération de la réalisation d'infrastructures

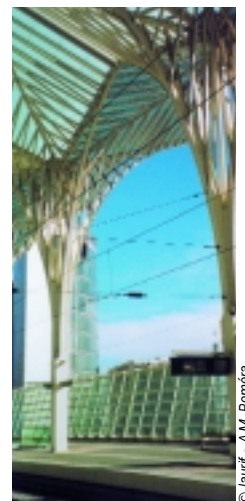
L'impact des grands événements est particulièrement structurant en matière d'infrastructures de niveau international dans deux domaines : les transports et les infrastructures liées à l'événement. Ils permettent ainsi à la métropole d'accélérer considérablement la réalisation de certains équipements répondant à des besoins avérés : le temps gagné correspond souvent à 10 ou 15 années d'investissement courant. Il existe néanmoins un risque de surdimensionnement par rapport à la demande réelle.

Les infrastructures de transport. Des villes, comme Barcelone, Séoul, Séville, Sydney ou Shenyang, dont l'ambition est d'être reconnues sur la scène internationale se sont servies des événements pour se doter des infrastructures de transport nécessaires à ce positionnement : aéroport international, réseaux autoroutiers, lignes ferroviaires rapides, métros, réseaux de télécommunications à haut débit. Ces infrastructures s'inscrivent dans une perspective d'amélioration de l'accessibilité globale de la métropole, de la région, voire de l'ensemble du pays. Elles répondent dans les cas étudiés à une préoccupation d'utilité publique assurée le plus souvent par les états (aéroports, liaisons ferroviaires) ou les métropoles (transports publics urbains).

Parmi les exemples les plus spectaculaires sur ce plan, on peut citer les JO de 1992 qui ont permis à Barcelone d'agrandir son aéroport et de réaliser son périphérique en un temps record, l'Expo'92 qui a doté l'Andalousie d'un réseau autoroutier et d'une liaison ferrée à grande vitesse avec Madrid, l'Expo'98 qui a doté Lisbonne d'un nouveau grand pont sur le Tage et d'une deuxième gare. On peut aussi citer Shenyang où cinq grands axes routiers nouveaux ont été réalisés.

Les infrastructures spécifiques à l'événement. A l'exception des JMJ de Toronto, les événements étudiés donnent lieu à

L'architecture est un puissant vecteur d'image
(la nouvelle gare Oriente, Lisbonne 1998).



© laurf - A.M. Roméra

la construction de nouveaux équipements ou à l'adaptation d'équipements existants : grands stades (Séoul, Paris, Berlin), complexes sportifs (Sydney, Melbourne), espaces de congrès, d'exposition ou de loisirs (Barcelone, Shenyang), etc. Souvent financés pour une large part par les collectivités publiques, ces équipements doivent trouver une rentabilité sociale et/ou économique après l'évènement².

La taille de la métropole joue un rôle essentiel dans les possibilités de réutilisations ultérieures : il est plus facile de remplir un stade de 65.000 places à Séoul (9,9 millions d'habitants) qu'un stade de 60.000 à Séville (1,2 millions d'habitants).

La principale tendance de ces dernières années est la conception des grands stades comme des équipements urbains multi-usages intégrés à la ville : le Stade de France, par exemple, est devenu un lieu de culture, de spectacles et de séminaires.

3.2.3 La reconversion de zones dégradées en nouveaux pôles urbains

De nombreux grands projets urbains associés aux événements étudiés répondent à une stratégie de reconversion d'anciennes zones industrielles ou de zones urbaines dégradées.

C'est le cas de Paris, avec la construction du Stade de France dans une zone d'industries en déclin, la Plaine Saint-Denis, autour duquel un nouveau quartier à dominante tertiaire se développe. Sydney a choisi le site de *Homebush Bay*, occupé par des activités nuisantes, pour y installer son Parc Olympique. A Lisbonne, le site de l'Expo'98, le secteur de l'*Oriente*, était extrêmement dégradé par la présence d'une raffinerie de pétrole, de dépôts d'ordures et d'un abattoir.

A Barcelone, le site du Forum 2004, occupé par une station d'épuration et une centrale électrique et coupé en deux par le périphérique, doit se transformer en un nouveau quartier tourné vers les loisirs. Enfin, le site choisi par Séoul pour y installer le Stade de la Coupe du Monde et la *Millenium City* de Samg-am était auparavant occupé par un vaste centre de traitement des déchets.

Dans tous les cas, il s'agit de secteurs qui exigent au départ des investissements publics considérables avant que les promoteurs privés ne soient susceptibles de prendre le relais : acquisitions foncières, remise en état des sites, restructuration de la voirie, amélioration de l'accessibilité en transports publics, couverture de voies autoroutières, requalification de l'environnement etc.

Les grands événements permettent d'engager de grands projets d'aménagement urbain portant sur des superficies significatives : plus de 1.000 hectares pour les JO 1992 à Barcelone, 350 hectares pour l'Expo'98 dans un vaste secteur en mutation, 225 ha pour le projet de Forum 2004 à Barcelone, 215 ha pour l'Expo'92 à Séville. Environ 150 ha sont aujourd'hui en cours d'aménagement autour du Stade de France.

Près de Paris, la perception de la Plaine Saint-Denis a été radicalement transformée par la Coupe du Monde et les aménagements associés : d'une image de zone d'industries lourdes en déclin, elle est perçue aujourd'hui comme l'un des prolongements du pôle tertiaire de la Défense. 450.000 m² de locaux (bureaux surtout) ont été commercialisés dans la seule année 2000³, un chiffre exceptionnel pour ce secteur. La proximité du Stade de France, symbole mythique de « la France qui gagne », est recherchée par les entreprises. C'est aujourd'hui un élé-

2. Cf 3.5. L'impact sur les finances publiques.

3. Chiffres avril 2001.

ment important du marketing urbain international de Paris et de sa région.

Outre leur échelle, ce qui caractérise ces opérations localisées au cœur des métropoles c'est la possibilité de développer des programmes diversifiés autour d'un noeud multimodal de transports : bureaux, logements, commerces, hôtels, espaces de congrès, centres universitaires, espaces de loisirs, parcs urbains etc. A Lisbonne, par exemple, la réalisation du programme ambitieux prévu par le projet *Expo Urbe* (environ 1.170.000 m² de logements, 450.000 m² de bureaux, 150.000 m² de commerces et 82.000 m² de programmes divers) est déjà bien engagée. Le grand complexe culturel métropolitain et le centre commercial sont les locomotives du nouveau quartier.

La même logique prévaut à Barcelone : après les JO qui ont donné lieu à la construction de 4.500 logements et de 5.000 chambres d'hôtels, le Forum 2004 devrait engendrer une nouvelle aire de centralité, comprenant habitat (150.000 m²), bureaux (95.000 m²), hôtels (100.000 m²), université (60.000 m²) etc. Le projet comprend aussi la rénovation d'un grand quartier d'habitat social situé à proximité.

Il s'agit là d'exemples de ces nouveaux pôles de renouvellement urbain d'échelle métropolitaine dont la « mise sur le marché » est directement ou indirectement issue de l'organisation d'un grand événement.

3.3 L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Les effets, négatifs ou positifs, des grands événements sur l'environnement ont été assez peu développés par les métropoles étudiées. Néanmoins, depuis les Jeux d'Hiver « écologiques » de Lillehammer en 1994, le développement durable tend à prendre une importance gran-

dissante dans les préoccupations et les stratégies des organisateurs d'événements.

3.3.1 Des stratégies de réduction des impacts négatifs potentiels

A priori, les impacts négatifs potentiels de l'organisation de grands projets, qui plus est lorsqu'ils sont réalisés dans des délais serrés, sont nombreux. Avant l'évènement, on peut prévoir : destruction de milieux naturels pour la construction d'infrastructures, consommation importante de ressources non renouvelables (espaces naturels ou agricoles, matériaux du sous-sol etc.), nuisances liées aux transports de matériaux par la route etc. ; pendant l'évènement : consommation importante d'énergies fossiles pour l'air conditionné, l'éclairage, les transports, production importante de déchets, pollutions diverses liées aux transports (air, bruit) etc. ; après l'évènement : pressions sur la ressource naturelle pour l'entretien des installations (eau, énergie), développement de nouveaux modèles de consommation moins respectueux de l'environnement etc.

Face à ces risques, les métropoles cherchent d'une part à minimiser les impacts négatifs et d'autre part à maximiser les bénéfices écologiques possibles des grands événements.

Minimiser les impacts négatifs consiste à réaliser l'évènement dans des zones déjà urbanisées plutôt que sur des sites naturels : c'est le choix qu'on fait des villes telles que Barcelone, Paris, Shenyang, Toronto ou Melbourne. Privilégier la voie d'eau pour l'acheminement des matériaux de démolition et de construction des installations, comme lors de la réalisation du Stade de France à Saint-Denis, réduit les nuisances. Miser sur les transports publics pour le transport des spectateurs et des participants permet aussi de limiter les pollutions : c'est le choix qu'a fait la France lors de la Coupe du Monde 1998 où 75 % des spectateurs ont été acheminés

Les JO de Sydney 2000 ont respecté des critères environnementaux rigoureux. Le Parc Olympique.



en train et métro, c'est aussi celui de Sydney lors des JO où la part des transports publics a été de 80 %. La question est de savoir dans quelle mesure ces réussites se prolongent après les événements.

De manière plus générale, les Jeux de Sydney ont permis de hisser les exigences internationales en matière d'environnement à un niveau élevé, tant sur le plan du recyclage des matériaux, des déchets ou de l'eau, que sur celui de l'utilisation d'énergies renouvelables pour les installations (par exemple, les 19 capteurs solaires du site olympique ont une production d'énergie de 160.000 kW). Ces exigences ont été consignées sous la forme d'un cahier des charges en vue des prochains Jeux de 2008 (« *Environmental guidelines for the Summer Olympics* »).

3.3.2 Des bénéfices pour l'environnement

L'objectif de maximiser les bénéfices pour l'environnement peut prendre selon les cas des formes très diverses. Il peut s'agir d'une part de requalifier des sites dégradés sur le plan de l'environnement. Lisbonne est une référence intéressante dans ce domaine : l'expo'98 a permis (grâce à un apport financier important de l'Europe), la dépollution du fleuve, la modernisation du système de traitement des déchets, le déplacement d'une raffinerie de pétrole très nuisante etc. Sydney a également réalisé des efforts considérables pour préserver les espèces animales menacées, reconstituer des milieux naturels aquatiques, supprimer les rejets polluants dans la baie, décontaminer les sols pollués, aménager 450 hectares d'espaces verts etc. De même, le Forum 2004 de Barcelone se donne pour objectif de requalifier l'environnement dégradé de la rivière Besos sur 4 km et de réaliser une grande station d'épuration.

Dans une perspective à plus long terme, l'environnement peut aussi bénéficier des innovations technologiques

liées aux grands événements. L'Expo 2000 de Hanovre, par exemple, a permis d'expérimenter en vraie grandeur de nouveaux modes de construction écologiques utilisant des énergies renouvelables (géothermie, solaire) et des matériaux recyclables.

3.4 L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET TOURISTIQUE

L'une des principales raisons d'être des grands événements est l'impact qu'ils sont réputés avoir sur l'économie, à court, moyen et long terme. S'il est généralement possible de donner un ordre de grandeur des investissements directs publics et privés occasionnés par un événement, si l'on peut parfois évaluer le nombre d'emplois durables créés dans un secteur d'activité donné, il est beaucoup plus délicat de mesurer les effets indirects et induits des événements à l'échelle de la métropole ou du pays.

3.4.1 Des effets macro-économiques immédiats positifs, mais limités

L'impact global des événements mondiaux sur les économies nationales est lié notamment au montant total des investissements, à la surface économique du pays et à son degré d'ouverture internationale : avec le recul, on s'aperçoit que les JO 1998 de Séoul, par exemple, ont eu pour effet de propulser le pays sur la scène mondiale et de conforter sa place parmi les « tigres asiatiques ».

Un phénomène similaire s'est passé après 1992 avec la réintroduction de l'Espagne sur le marché mondial après 40 ans de relatif effacement. Pour donner un ordre de grandeur, on estime que les JO de Barcelone ont injecté 16,6 M US\$ dans l'économie espagnole sur la période 1986-93, ceci a représenté 2,9 % du produit intérieur



Le site de l'Expo'98 à Lisbonne, très dégradé à l'origine, a été métamorphosé.

brut (PIB) du pays (1992)⁴. On estime que l'apport de l'Expo'98 à Lisbonne au PIB du Portugal a été en 0,9 et 1,2 % en 1998⁵.

Une méthode d'évaluation de l'impact économique des JO 2000 de Sydney⁶, élaborée en 1997, évalue l'apport à l'économie de l'état des Nouvelles Galles du Sud à environ 4,3 M US\$ entre 1994 et 2006, soit environ 1 % du PIB, soit seulement 0,15 % du PIB australien. Ces évaluations se basent sur une stimulation très forte du marché de l'emploi avant et pendant les Jeux et sur une amélioration de la productivité après les Jeux. A titre prévisionnel, la Banque centrale sud-coréenne a estimé début 2002 que la Coupe du Monde devrait apporter un surcroît de croissance de 0,11 % à l'économie de la Corée du Sud.

Il faut aussi mettre ces retombées en rapport avec les risques macro-économiques qui peuvent être associées à l'organisation d'un grand événement, notamment dans les économies en développement : inflation, augmentation des coûts de main d'oeuvre, croissance des importations etc.⁷.

3.4.2 Des impacts économiques diversifiés sur la métropole

Selon leur niveau de développement économique, les métropoles profitent des grands événements soit pour affirmer une place économique face à des métropoles concurrentes, soit pour dynamiser leur économie soit pour s'ouvrir à l'économie mondiale. La ville de Séoul par exemple n'attend pas les mêmes impacts économiques de la Coupe du Monde 2002 que ceux qui ont résulté des Jeux Olympiques de 1988. La différence fondamentale étant que ces deux événements sont arrivés à

des stades radicalement différents du développement de la ville : économie émergente et positionnement national en 1988, économie « post-moderne » et positionnement continental en 2002.

Et, quelque soit l'échelle de cet impact, les grands événements ont constitué dans tous les cas étudiés, un levier de développement économique pour les métropoles.

En premier lieu, ils ont souvent été l'occasion de mobiliser d'importants investissements publics et privés. Ensuite, ils ont induit des retombées économiques, immédiates ou à plus long terme, dans de nombreux domaines comme l'immobilier, l'emploi ou encore le tourisme.

La mobilisation d'investissements publics et privés extérieurs. Les grands événements sont l'occasion de mobiliser d'exceptionnels apports financiers publics et privés, extérieurs à la métropole. Ainsi, l'État espagnol a financé 41 % de la dépense publique des JO de Barcelone 1992, la Généralité de Catalogne 32 %, les collectivités publiques de la métropole (hors ville de Barcelone) 9 %. La municipalité, principale bénéficiaire des Jeux, n'a financé quant à elle que 18 % des dépenses publiques.

A court terme, les grands événements permettent d'ailleurs souvent d'accélérer un certain nombre de décisions d'investissement public et la réalisation d'infrastructures prévues mais dont le financement se serait étalé sur plusieurs années comme ce fut le cas pour la Coupe du Monde de Football à Saint-Denis en 1998 et pour l'Exposition Universelle de Séville en 1992.

4. *The Impact of the Olympic Games on Real Estate Markets*, 2001.

5. *The Attractive City*, 2000.

6. *Economic Impact of the Sydney Olympic games*, NSW, 1997.

7. *China Daily*, 16.07.2001.

Souvent, l'évènement réussit à mobiliser également les partenaires privés qui peuvent alors prendre le relais des investisseurs publics. Ainsi, des grandes banques espagnoles et de nombreuses grandes entreprises internationales et espagnoles ont « parrainé » l'Exposition Universelle de Séville. De même, seuls 47 % des investissements en infrastructures réalisés à l'occasion des JO de Barcelone ont été financés par des fonds publics. Et la perspective des Jeux Olympiques liée à l'intégration de la Chine dans une économie de marché a séduit le groupe français Accor qui cogérera d'ici 2008, une cinquantaine d'établissements hôteliers trois étoiles en Chine.

Il apparaît ainsi, au final, que l'effet multiplicateur des investissements publics et privés réalisés à l'occasion d'un grand évènement peut être très intéressant pour une métropole. Entre 1987 et 1992, l'effet multiplicateur des investissements liés aux JO pour la municipalité de Barcelone est estimé à 14 pour 1, dépenses publiques et privées confondues.

L'organisation réussie d'un grand évènement donne confiance dans la métropole et favorise par la suite les investissements. Citons par exemple la croissance de +138 % de la valeur des investissements à Shenyang entre 1999 et 2000.

Un grand évènement peut également donner à une ville connaissant des difficultés économiques, les moyens de sortir de la crise : à Saint-Denis, les promoteurs immobiliers privés, réticents avant 1998 à investir dans le quartier de la Plaine Saint-Denis, n'hésitent plus aujourd'hui à lancer des projets.

La dynamisation du marché immobilier à moyen terme. Les impacts des grands évènements et des investissements qui leur sont liés ont de nombreux effets sur les marchés immobiliers locaux. Ils peuvent

en effet dynamiser le marché comme en Plaine Saint-Denis, quartier qui connaît aujourd'hui un « boom immobilier » ou comme à Shenyang où le nombre de m² construits a augmenté de +153 % entre 1999 et 2000 (soit 20 points de plus qu'une année ordinaire selon la municipalité).

Par ailleurs et comme l'ont montré les enjeux d'aménagement, les grands évènements sont eux-mêmes l'occasion de créer de nouveaux quartiers comme à Barcelone et Séville en 1992. Et la réalisation de ces programmes, souvent très ambitieux et comprenant des équipements, des logements et des bureaux, a forcément des impacts sur le marché immobilier local. Citons l'augmentation de +237 % des m² de bureaux construits à Barcelone entre 1989 et 1990, avant les Jeux Olympiques.

Il est extrêmement difficile de faire la part des effets liés à la conjoncture économique de ceux liés aux grands évènements. De plus, les cas étudiés concernant des évènements relativement récents, l'analyse critique des programmations et le bilan de leur commercialisation ont rarement été réalisés.

Il semble toutefois que la réalisation de programmes immobiliers très importants induise souvent une flambée des prix du foncier comme à Séville en 1992. La commercialisation au même moment de ces importants programmes peut déstructurer l'ensemble du marché local. Citons les difficultés de commercialisation du parc technologique sur le site de « la Cartuja » réalisé dans le cadre de l'Exposition Universelle de Séville ou encore celles des bureaux réalisés à l'occasion des Jeux Olympiques de Barcelone.

Des effets variables sur l'emploi local. Les grands évènements induisent la création d'un grand nombre d'emplois directs ou induits, éphémères ou plus durables.

Même s'ils sont éphémères, les emplois liés à la construction des infrastructures de transport et d'accueil des visiteurs ainsi que ceux liés à l'organisation de l'évènement lui-même sont loin d'être négligeables. Par exemple, selon différentes analyses, les Jeux Olympiques de Barcelone auraient créé entre 25.000 et 60.000 emplois par an. Autre exemple : le nombre d'emplois directs engendré par l'Exposition Universelle de Séville est estimé à 3.140 par an en moyenne sur la période 1985-1993, avec un pic à 14.000 en 1992-1993.

D'autres emplois, plus durables, ont un impact réel sur l'économie locale même si ce dernier n'a jamais été chiffré dans les cas étudiés. Il est cependant indéniable que l'augmentation des flux touristiques ainsi que la gestion dans le temps des nouveaux équipements, hôtels etc. réalisés à l'occasion des grands événements induisent la création d'emplois durables. Citons pour seul exemple l'exploitation quotidienne du Stade de France qui génère 150 emplois permanents auxquels il convient d'ajouter les 1.000 à 1.500 personnes embauchées lors des grandes manifestations.

Des effets très positifs sur le tourisme. Les impacts de l'organisation de grands événements sur le tourisme sont très importants, mêmes s'ils sont difficilement quantifiables.

A court terme, les événements peuvent avoir des impacts négatifs. En effet, dans les métropoles constituant déjà des destinations touristiques, il arrive que certains visiteurs « traditionnels » reportent ou annulent leurs séjours pendant la durée de l'évènement. Parfois, la métropole peut n'enregistrer qu'une très faible augmentation des arrivées des touristes comme cela fut le cas pendant les Championnats du Monde d'Athlétisme en 1999 à Séville. De plus, on assiste souvent à une inflation sur les prix, difficilement maîtrisable, comme celle

enregistrée dans les hôtels et restaurants de Séville au moment de l'Exposition Universelle de 1992.

Cependant, au-delà de certains effets négatifs, les impacts des grands événements sur l'activité touristique d'une métropole sont globalement très positifs.

Tout d'abord pendant l'évènement, les retombées économiques peuvent être très élevées pour la métropole. Ainsi, les 13,5 millions de touristes venus lors de l'Exposition Universelle auraient dépensé environ 3,6 Md US\$ à Séville. De même, une enquête menée en 1999 auprès de 110.000 touristes a montré que ces derniers avaient dépensé 80 M US\$ pendant les quelques jours du Carnaval de Rio.

A long terme, dans tous les cas, la médiatisation des grands événements, le développement de l'offre hôtelière et l'amélioration de l'accueil induisent une augmentation quantitative du nombre de visiteurs. Au cours des 10 dernières années, le nombre de visiteurs aurait augmenté de +80 % à Barcelone (30 nouveaux hôtels se sont construits les deux années précédant les JO dont 13 palaces). De même, depuis le Mois International de l'Amitié organisé en 1999, l'offre hôtelière s'est développée à Shenyang (+20 %), le taux d'occupation des hôtels a gagné 6 points et le nombre de touristes a augmenté de +29 %.

Et, parfois, les grands événements permettent de renouveler le type de touristes, d'attirer de nouvelles catégories de visiteurs et de conquérir pour de nombreuses années de nouveaux marchés de clientèles. Si Paris était déjà la première destination touristique mondiale, la Coupe du Monde de football aura permis d'attirer de nouvelles nationalités, sud américaines notamment, et de regagner des parts de marché auprès de la clientèle touristique jeune.

De nombreux touristes assistent chaque année au défilé du Carnaval de Rio (2000).



3.5 L'IMPACT SUR LES FINANCES PUBLIQUES

Dans tous les cas de figure, les impacts des grands événements sur les finances publiques sont très importants, que ce soit au niveau des municipalités, des régions et des pays. Selon l'importance des investissements nécessaires en équipements d'infrastructure et selon la capacité à mobiliser le secteur privé, les finances publiques sont plus ou moins sollicitées.

3.5.1 Une tendance générale : l'augmentation de la part du financement privé

La tendance générale est à la prise en charge d'une part toujours plus grande des coûts par le secteur privé, qui peut se rémunérer par des redevances, par des recettes de billetterie, par la location aux organisateurs des équipements réalisés ou encore par la gestion des équipements réalisés.

Le financement par des capitaux privés d'une part substantielle des dépenses d'organisation et d'infrastructure peut être une solution intéressante, mais qui n'est pas sans risques. Les bailleurs de fonds privés sont très sensibles aux incertitudes du contexte politique et économique. Leur retrait peut contribuer à remettre en question l'organisation d'un événement, comme l'a montré le report du projet de Festival Mondial des Afro-Musiques qui devait avoir lieu à Abidjan et en Côte d'Ivoire en 1999.

Le budget global des grands événements peut se décomposer en 2 grands secteurs qui touchent fortement les finances publiques :

- l'organisation de l'événement lui-même : dépenses de fonctionnement et recettes d'organisation ;
- la réalisation et la gestion des infrastructures et superstructures réalisées à l'occasion de l'événement.

3.5.2 Un équilibre comptable d'organisation souvent atteint

Assez aisé à mesurer sur un plan strictement comptable, l'équilibre entre les dépenses et les recettes d'organisation est atteint dans de nombreux cas. L'organisation de la Coupe du Monde de football en France en 1998 a même dégagé un excédent de 41,2 M US\$, reversé aux petits clubs et au football amateur. Les budgets d'organisation des événements sont plus ou moins élevés (360 M US\$ pour France'98, environ 1,6 Md US\$ pour les JO de Barcelone en 1992). Certains sont relativement modestes : celui de Shenyang 1999 est seulement d'environ 26 M US\$.

L'exemple de l'Exposition Universelle de Hanovre montre cependant qu'une surestimation du nombre de visiteurs (18 millions au lieu des 40 prévus) peut créer un déficit d'organisation difficile à combler (1 Md US\$).

3.5.3 Des dépenses d'investissement difficiles à amortir

Si l'on excepte le Mois International de l'amitié organisé à Shenyang en 1999, les JMJ qui auront lieu en 2002 à Toronto ainsi que, bien évidemment, les candidatures non retenues, les investissements en infrastructures et en équipements nécessaires à l'organisation des événements étudiés représentent l'essentiel des coûts supportés par les collectivités publiques, même s'ils ne peuvent être imputés en totalité aux seuls grands événements et que bien souvent les dépenses correspondantes ne figurent pas dans les bilans financiers des événements étudiés.

L'ensemble du budget d'investissement en infrastructures et en équipements de France'98 a représenté trois fois celui de l'organisation de l'événement. Les infrastructures nécessaires à l'événement se sont élevées à 8 Md US\$ pour les JO de Barcelone (soit cinq fois le budget d'organisation), 9,7 Md US\$ pour l'Exposition Universelle de Séville en 1992 et 246 M US\$ pour la seule rénovation

du stade olympique de Berlin. Les investissements nécessaires à l'organisation des Jeux Olympiques 2008 quant à eux sont estimés à environ 24 Md US\$.

Et les capacités d'investissement et d'emprunt des métropoles jouent un rôle fondamental. Ces capacités varient très fortement d'un pays à l'autre et d'une métropole à l'autre. Des villes aussi différentes qu'Abidjan ou Séville éprouvent, chacune à leur niveau, des difficultés à réunir les garanties financières nécessaires à l'organisation de leurs projets d'événements.

Et la dette peut s'avérer très lourde. Même si elle n'a financé que 18 % des dépenses liées aux JO, la dette de l'évènement représente quand même 20 % des capacités d'investissement de la métropole de Barcelone jusqu'en 2007.

Lorsque l'évènement est à l'initiative de la ville, l'existence d'une autorité métropolitaine disposant de fonds propres, comme à Toronto, augmente la surface financière. Ceci permet de répartir les risques, les dépenses et les bénéfices éventuels. Les financements croisés entre plusieurs niveaux de collectivités publiques sont une solution couramment utilisée dans beaucoup de pays pour les investissements d'infrastructure.

3.5.4 Des coûts de fonctionnement importants liés à la réutilisation des équipements

Une fois l'évènement terminé, l'un des grands défis auxquels se trouvent confrontées les métropoles est la gestion dans le temps des équipements réalisés. Les bilans financiers communiqués dans les événements étudiés sont les bilans établis à la fin de l'évènement et ne prennent pas en compte les dépenses de gestion sur le long terme des équipements réalisés. Il apparaît cependant souvent que ces derniers, dimensionnés en fonction de l'évènement, soient surdimensionnés pour l'usage quotidien que peut en faire à long terme la population de la

métropole. Et la sous utilisation des équipements représente, dans bien des cas, une charge financière importante pour les finances publiques des municipalités, des régions ou des pays, même si cette charge ne peut pas être affectée à l'évènement lui-même.

Séville éprouve ainsi des difficultés pour réutiliser les installations réalisées à l'occasion des Championnats du monde d'athlétisme 1999. Le stade olympique (60.000 places) n'a pas encore trouvé un usage définitif. La présence de cet équipement est un des atouts mis en avant par Séville dans ses candidatures aux Jeux Olympiques. Mais, en attendant, aucun des deux clubs de football de la ville n'y a élu résidence et les utilisations sont encore exceptionnelles.

De même, le complexe olympique réalisé à Séoul à l'occasion des Jeux Olympiques de 1988 (*Jamsil Sport Complex*) est sous-utilisé : le stade n'a été utilisé en moyenne que 75 jours par an entre 1995 et 1997, le gymnase 172 jours/an, *le baseball park* 139 jours. On ne sait pas encore à partir de quand le nouveau stade polyvalent réalisé à Séoul pour la Coupe du Monde de football 2002 sera rentable : aujourd'hui, certaines prévisions pessimistes ne prévoient son amortissement qu'à partir de 2020.

On peut citer également les conditions financières avantageuses consenties au gestionnaire du Stade de France auquel l'Etat français garantit un niveau de recettes minimum.

La nécessité financière ou sociale d'utilisation optimale des équipements réalisés à l'occasion des grands événements incite leurs gestionnaires à rechercher des usages diversifiés. La ville de Rio a été confrontée à cette question. Pour que le Sambodrome ne soit pas uniquement utilisé quelques jours dans l'année, des salles de classe et des salles de concert ont été conçues sous les gradins. Et pour que ces salles soient réellement utiles et

appropriées par la population, l'équipement a été localisé dans un quartier pauvre. Mais cette localisation dans un secteur dégradé de la ville ne valorise pas l'image de l'évènement auprès des touristes étrangers.

3.6 L'IMPACT SUR LES ACTEURS

L'organisation d'un grand évènement met en oeuvre des méthodes et des savoir-faire très différents de ceux demandés pour l'administration au quotidien d'une métropole. Elle requiert la mise en place de formes de coopération inédites entre les différentes autorités publiques, entre les autorités publiques et les acteurs privés, qui peuvent aller jusqu'à changer le mode de gouvernance de la métropole. A l'intérieur des institutions, elle entraîne des évolutions dans le management des ressources humaines pour permettre aux individus de mieux utiliser les capacités d'initiative, d'autonomie et d'enthousiasme nécessaires au projet. Au niveau de la société dans son ensemble, la préparation d'un évènement et sa réalisation ont des effets dynamisants sur la population.

Ces effets directs et indirects, tant sur les personnes que sur les institutions, sont *a priori* non négligeables ; mais ils sont difficiles à apprécier de l'extérieur, les métropoles enquêtées étant assez discrètes à ce sujet. Les éléments recueillis montrent cependant que les évènements provoquent des changements importants dans ce domaine qui peuvent s'estomper rapidement.

3.6.1 Des effets sur les modes de gouvernance de la métropole

La nécessité de concentrer toutes les énergies disponibles en un temps très court remet en cause la routine des modes de fonctionnement. Elle révèle immédiatement les dysfonctionnements éventuels dans la conduite de la métropole. Les solutions temporaires imaginées

pour l'évènement peuvent, dans certains cas, être institutionnalisées par la suite.

A titre d'exemple, l'efficacité de la gestion des déplacements pendant les JO de Sydney 2000 a mis en lumière le besoin pour la métropole de disposer de manière permanente d'une autorité unique des transports, intégrant tous les modes (route, bus, rail, bacs, liaisons aéroportuaires etc.) et ayant en charge la décision, le contrôle et la communication vers le public.

A Barcelone, les JO ont également contribué à révéler l'utilité d'une approche stratégique de développement à l'échelle non plus de la seule municipalité, mais à celle de la région métropolitaine. Cette démarche s'est traduite par la mise en place d'un partenariat entre les grands décideurs au sein de « l'Association pour le Plan stratégique 1999-2005 ».

En Ile-de-France, en revanche, les modes de coopération informels institués lors de la préparation de la Coupe du Monde 1998 entre l'État, la Région, les villes de Paris et de Saint-Denis et plusieurs acteurs publics de l'aménagement urbain n'ont pas connu de prolongements. Après l'évènement, les cloisonnements et les modes de fonctionnement verticaux se sont remis en place.

A Shenyang, au contraire, les relations entre l'État central et la municipalité ont été facilitées par le travail en commun réalisé à l'organisation du Mois International de l'Amitié. L'efficacité du travail des services publics en a été améliorée. La municipalité considère qu'une étape décisive a été franchie dans la compréhension mutuelle entre gouvernement local et secteur privé : les avantages retirés par les entreprises privées d'une coopération avec la ville sont vus comme le gage de leur implication dans d'autres projets par la suite.

A Séville, la volonté d'affirmer la vocation de la ville pour l'accueil d'évènements sportifs mondiaux a conduit

à mettre en place une société mixte, le Bureau de Promotion des Sports, financé à parts égales entre le secteur public et le secteur privé (entreprises touristiques espagnoles).

3.6.2 Des répercussions très positives sur la population

Sauf cas exceptionnel d'échec patent de l'organisation, la réalisation d'un événement mondial recueille une large adhésion populaire dans la métropole ; elle permet d'oublier le scepticisme, voire l'hostilité, qui ont parfois pu accompagner la candidature. Les compétitions sportives et les grandes fêtes commémoratives nationales renforcent le ciment de la société.

Lorsqu'il y a conjonction entre une organisation réussie et un succès des sportifs nationaux dans la compétition, l'effet est maximisé. C'est ce qui s'est passé à Paris en 1998 : les bons résultats, puis la victoire de l'équipe de France, ont offert l'occasion d'une grande fête populaire qui a rassemblé les Français. Le moral des ménages a fait un bond en 1998 qui a conforté la reprise économique engagée au niveau national.

A Lisbonne en 1998 aussi, la satisfaction d'avoir réussi l'événement a suscité une fierté nationale légitime qui a renforcé la confiance des Portugais en leur capacité d'organisation. Elle a suscité des émules avec la désignation de Porto comme Capitale culturelle de l'Europe 2001 (avec Rotterdam) et du Portugal pour accueillir l'Euro 2004 de Football.

L'ouverture au monde et le sentiment d'appartenir à la communauté internationale est aussi un des effets directs très sensibles dans une ville comme Shenyang où les grands événements suscitent une très large adhésion, en particulier chez les jeunes.

4. RÉUSSIR UN GRAND ÉVÈNEMENT : FACTEURS FAVORABLES

Le succès d'un événement se joue en plusieurs étapes : réussir la préparation c'est se donner des atouts de réussir l'organisation ; et réussir l'événement lui-même, c'est se donner des atouts pour la réussite de la valorisation de l'après événement.

Si chaque événement intervient dans un contexte politique, culturel, économique et urbain différent, certains facteurs particulièrement favorables ont été identifiés par les métropoles.

Quels sont les principaux risques liés aux grands événements ?

Les principaux risques identifiés par les métropoles dans les cas étudiés peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

Risques financiers

- déficit de l'organisation (recettes billetterie, retransmission) supporté par la collectivité publique,
- endettement de la ville grevant les possibilités d'investissement à long terme,
- coûts de fonctionnement excessifs des équipements.

Risques liés à l'organisation

- exigences excessives imposées par les organismes internationaux,
- précipitation et études insuffisamment approfondies ne permettant pas de mesurer toutes les conséquences des décisions prises,
- mauvaise coordination des acteurs,
- communication déficiente,
- problèmes d'accueil et de gestion des flux (information, hébergement, transports),

- panne des systèmes informatiques ou de communication,
- risques pour la sécurité publique (terrorisme, hooliganisme, fraudes) et routière.

Risques liés à l'ambition du projet

- surdimensionnement des équipements et sous-utilisation ultérieure,
- prévisions trop optimistes (en termes de visiteurs, de recettes, de retombées...)
- importance excessive accordée à l'événement au détriment des besoins quotidiens.

Risques de perturbation des marchés

- inflation des prix pendant et après l'événement,
- déstructuration du marché immobilier, difficulté de commercialisation des programmes,
- dépression post-événement.

Risques sociaux

- opposition des habitants au projet,
- exclusion d'une partie de la population des festivités ou des bénéfices de l'événement.

Risques environnementaux

- catastrophe naturelle pendant l'événement (tremblement de terre, inondation, incendie).
- risques écologiques.

Le management des risques consiste à prévoir le pire pour qu'il ne se produise pas⁸. En fonction de chaque situation et de la nature de l'événement, la probabilité de chacun de ces risques et leur position sur une échelle de gravité potentielle, sont évalués.

8. Le management des risques dans les grands événements sportifs, in La lettre de l'Économie du Sport, n 566.

4.1 VISION ET STRATÉGIE À LONG TERME

Les cas étudiés montrent qu'une vision politique claire de l'avenir de la métropole, accompagnée d'une stratégie pour la concrétiser, facilite la préparation et la valorisation de l'évènement. Si cette vision globale du développement (économique, social, urbain, écologique etc.) est largement partagée, elle permet à la métropole de maintenir un cap indépendamment des aléas de la conjoncture locale ou internationale.

A ce stade la métropole doit s'interroger : « *l'organisation d'un grand évènement est-elle une bonne réponse à mes objectifs de développement ?* ».

4.1.1 Définir une stratégie

Différentes stratégies existent pour se positionner sur la scène nationale et internationale qui peuvent être moins risquées, moins coûteuses et sans doute aussi efficaces que l'organisation d'un évènement mondial unique.

En fonction des objectifs généraux de développement qu'elles se donnent et de l'héritage qu'elles attendent, les métropoles peuvent faire le choix de développer une politique d'organisation de manifestations régulières, plus modestes dans leurs ambitions et plus ciblées sur un créneau particulier. Le Carnaval de Rio entre dans cette catégorie, de même que les grands festivals culturels internationaux ou mondiaux.

Les grands projets, souvent conçus autour d'équipements phares, constituent des outils efficaces pour mobiliser les acteurs publics et privés dans la réalisation d'une vision à long terme. Le recours à des architectes de renom international renforce encore l'impact médiatique potentiel du projet. Bilbao est devenu une référence dans ce domaine. Préparée par un long travail de réflexion stratégique (projet *Ria 2000*), la créa-

tion du musée Guggenheim est devenue un outil très efficace de marketing pour la ville, une locomotive du tourisme et un moteur du renouvellement urbain d'une agglomération en situation de grave crise économique.

Plus ponctuelle et beaucoup moins coûteuse, l'organisation d'une grande exposition internationale rassemblant des collections de différentes provenances obéit à des phénomènes de mode et peut également constituer un grand évènement médiatique. Les grandes expositions n'exigent en effet pas d'investissements nouveaux en infrastructures et superstructures mais permettent de faire vivre l'économie touristique locale et participent à la valorisation de l'image d'une métropole. Ainsi l'exposition « *les chefs d'oeuvre de la collection Barnes* » organisée au musée d'Orsay à Paris en 1993 a attiré 1,4 millions de visiteurs dont une grande part de Nord américains. Le thème des impressionnistes a permis de relancer l'intérêt pour la destination touristique parisienne auprès de ce marché de clientèle.

De même, l'accueil de grands forums politiques mondiaux fortement médiatisés ne nécessite pas d'investissements importants et permet parfois à une métropole d'associer son nom à des actes historiques. On parle ainsi du Sommet de Rio (Sommet de la Terre 1992), du Protocole de Kyoto (1997) ou encore du Forum Social Mondial de Porto Alegre (2002).

4.1.2 Intégrer cette stratégie dans un projet d'ensemble

Si la ville choisit une stratégie événementielle, l'existence d'une vision partagée lui donne la capacité d'anticiper et de s'organiser pour tirer parti au mieux de toutes les retombées possibles du projet, y compris ceux qui peuvent sembler *a priori* imprévisibles ou secondaires.



© E. Frégé - Adam

La ville de Barcelone est une référence dans ce domaine : dès l'origine, sa candidature aux Jeux Olympiques a été conçue comme un moyen de se positionner à long terme comme porte d'entrée du sud de l'Europe. Elle utilise l'évènementiel comme un levier pour hisser son niveau d'équipement et d'environnement aux standards mondiaux. Elle a formalisé cette vision en 1988 dans son premier Plan Stratégique *Barcelona 2000* qui a encadré le projet des JO. Le troisième Plan (1999) intègre le projet Forum 2004 dans une ambition transposée à l'échelle de la région métropolitaine. D'autres villes se sont explicitement référées à l'exemple de Barcelone : c'est le cas de Lisbonne dont le Plan Stratégique de 1992 a été conçu comme un outil au service d'une ambition de devenir une grande capitale européenne atlantique.

Si l'élaboration d'un document stratégique clarifie la règle du jeu et facilite les relations entre les acteurs, elle n'est pas indispensable. La ville de Shenyang, par exemple, poursuit au travers de l'organisation d'événements culturels (*International Folk Dance Festival 1992*) ou sportifs (*China 5th Youth Sport Event 1986*, *Asia Sport Festival 1996*), une stratégie explicite d'ouverture sur le monde en vue d'attirer des capitaux étrangers.

Toronto, pour sa part, a choisi d'asseoir sa notoriété sur la scène nord-américaine et mondiale au travers soit d'événements ne requérant que de très faibles investissements (Sommet du G7 en 1988, Challenge Grands Voiliers en 1994 ou Jeux Olympiques Spéciaux en 1997), soit d'événements moteurs de la transformation de la ville (candidature aux JO 2008). C'est aussi le cas de Séville qui crédibilise son projet d'accueillir les Jeux Olympiques en accueillant des événements sportifs internationaux tels que les Championnats du Monde d'Athlétisme.

4.2 PRÉPARATION ET ORGANISATION DE L'ÉVÈNEMENT

4.2.1 Se doter d'une organisation forte et lisible

Mobiliser les acteurs autour d'un leader reconnu. Pour une large part, la réussite d'un événement repose sur la mobilisation des acteurs d'une métropole autour d'un chef de file, qui est le plus souvent l'initiateur de l'évènement : municipalité de Barcelone pour les Jeux Olympiques 1992 (JO), municipalité de Shenyang pour le Mois International de l'Amitié 1999, gouvernement espagnol pour l'Exposition Universelle 1992 (Expo'92) à Séville, Gouvernement Français pour la Coupe du Monde 1998. L'envergure politique et médiatique, la détermination et la force de conviction de l' élu politique à la tête de cette institution sont des facteurs essentiels pour obtenir les financements nécessaires et aplanir les obstacles en phase de préparation de l'évènement.

L'une des incertitudes réside dans le calendrier électoral, le remplacement du leader lors d'élections pouvant remettre en cause certaines décisions. Du fait des changements de gouvernement, la localisation du futur Stade de France a connu de nombreuses vicissitudes dans les années 1990-94. La recherche d'un consensus politique large à chaque étape clé de la préparation de l'évènement est un moyen pour prévenir tout retour en arrière.

Dans de nombreux cas, on assiste à l'apparition d'un double *leadership* lorsque l'autorité organisatrice de l'évènement et la collectivité territoriale qui l'accueille sont différentes : c'est le cas de l'Expo'98 à Lisbonne avec un partenariat étroit gouvernement / municipalité de Lisbonne ou de la Coupe du Monde 1998 en Ile-de-France (gouvernement / municipalité de Saint-Denis). Une convergence d'intérêts entre les deux parties est indispensable, mais elle doit être formalisée par un engagement réciproque sur les objectifs poursuivis et la répartition des rôles et des moyens.



© laurf - i. Bertrand

Berlin a intégré les événements dans sa stratégie de marketing. Chantiers en centre ville en 1999.

Structurer les différents intervenants. La complexité de l'organisation d'un grand événement exige une définition claire du rôle de chacun des acteurs qui soit connue de tous. La structure mise en place pour les Jeux de Sydney, décentralisée mais fortement coordonnée, semble avoir été très performante : un comité national (le SOCOG) chargé de l'organisation générale, une autorité (l'OCA) chargée de la construction et l'exploitation des installations sportives, un organisme (le SOBO) chargé de la production des images télévisées, une autorité chargée des transports (l'ORTA), une autorité chargée de la sécurité publique (l'OSCC). A l'exception de ce dernier, tous ces organismes sont présidés par le même élu, mais ont gardé une grande autonomie d'action jusqu'à la création d'une structure décisionnelle centrale quelques mois avant les Jeux, baptisée *Sydney 2000*⁹.

4.2.2 Obtenir un large soutien du public

Le soutien de la population et des groupes d'intérêt est un élément clé de la réussite d'un l'évènement. Dans les pays occidentaux, l'opinion publique des métropoles est de plus en plus sensible à l'utilisation qui est faite des fonds publics et à l'impact éventuel des grands projets sur leur environnement. Les critiques émanent de différents acteurs et se situent à plusieurs niveaux ; en phase d'initiation, elles peuvent porter sur l'opportunité même de l'évènement ; en phase de préparation sur des choix financiers ou urbanistiques, sur la gestion du projet, sur les conséquences sur la vie quotidienne des riverains, sur la construction d'infrastructures etc. Lorsqu'elles sont relayées par les médias nationaux ou internationaux, elles peuvent avoir un effet très déstabilisateur.

Une phase critique : la candidature. L'exemple de Berlin est intéressant à cet égard : sa candidature aux JO 2000

a été affaiblie par les critiques des médias et les manifestations d'opposition d'une partie de la population lors de la visite des membres du CIO. Les opposants estimaient que la réponse aux besoins quotidiens de la population de la partie orientale de la ville était prioritaire et beaucoup craignaient que les JO n'aient un impact négatif sur l'environnement. Moins de dix ans plus tard, la candidature de Berlin à l'accueil de certains matches de la Coupe du Monde de Football 2006 a été davantage préparée et beaucoup mieux acceptée.

Concier en phase de projet. Lors de la préparation de la Coupe du Monde 1998, la construction du Stade a donné lieu à de très vives critiques relayées par la presse nationale ; en revanche, la concertation locale avec les habitants et les entreprises de Saint-Denis dans le cadre de la réunion régulière des Comités de quartier et une fois par an lors des « Assises de la Plaine » a fait beaucoup pour rendre acceptable la réalisation de ce grand équipement, considéré au départ comme bruyant. Il faut dire que les contreparties offertes à la population locale étaient importantes, notamment grâce à la couverture d'une autoroute très bruyante sur près d'un kilomètre.

En phase de réalisation, le recours au volontariat.

L'organisation des grands événements repose sur l'utilisation d'un grand nombre de volontaires : 12.000 pour France'98, 34.600 pour les JO Barcelone 1992, 47.000 pour ceux de Sydney 2000. Leur nombre, leur satisfaction et leur enthousiasme sont des indicateurs du soutien de la population. Mais l'adhésion peut aussi se manifester par sa mobilisation dans la préparation des manifestations festives qui accompagnent l'évènement : la seule *Carnavalcade* de Saint-Denis (défilé déguisé préparé en marge de la Coupe du Monde) a rassemblé 100.000 personnes.

9. Chappelet (Jean-Loup), Management of the Olympic Games : the lesson of Sydney.



© Sandro Leal

Quelques éléments susceptibles de favoriser l'adhésion de la population :

- choisir un type d'évènement bien adapté à la culture locale : à cet égard, la popularité du Carnaval de Rio en fait un cas exceptionnel. A Melbourne, la population se mobilise volontiers autour de la préparation des Jeux du Commonwealth 2006 du fait d'un goût prononcé pour le sport et les loisirs ;
- créer du rêve : le succès des grands événements tient souvent à ce qu'ils font appel à l'imaginaire du public.
- prendre en compte les besoins de l'ensemble des habitants de la métropole et l'amélioration de leurs conditions de vie au quotidien : Le Jubilee 2000 à Rome a fait subir à toute la ville une cure de rajeunissement : restauration des monuments, ravalement des façades, nouveaux équipements culturels, nouvelles lignes de transports, requalification de 100 places publiques etc. ;
- profiter de l'évènement pour apporter des améliorations significatives à l'environnement urbain : cette préoccupation centrale des organisateurs des JO « verts » de Sydney 2000 a permis d'obtenir le soutien du mouvement écologiste ;
- impliquer les citoyens dans le projet de toutes les manières possibles : concertation locale active, participation des habitants aux festivités, mobilisation des écoles, concours, travail avec les associations sportives ou culturelles, forum Internet etc. ;
- développer une relation de confiance avec les médias : lors de l'Expo Universelle d'Hanovre 2000, les mauvais rapports de la commissaire générale avec les médias ont eu des effets très négatifs.

4.2.3 Gérer le temps de préparation comme une ressource rare

Les dates d'un grand événement sont toujours impératives : le temps doit donc, dès l'origine du projet, être considéré comme LA ressource rare qui demande une gestion très suivie.

Mobiliser les acteurs publics et privés le plus tôt possible. C'est ce qu'a fait Sydney, en mettant en place son Comité d'Organisation deux mois après la sélection de sa candidature par le CIO. Melbourne a également mis en place son Comité très tôt, neuf ans avant l'ouverture des Jeux du Commonwealth 2006. Parallèlement, elle a lancé des actions pour mobiliser ses partenaires et les futurs participants, au travers de conférences de presse et d'un site Internet très complet.

Anticiper et planifier. Préparer un événement, c'est d'abord imaginer *a priori* tous les problèmes susceptibles de se poser dans une série de domaines (sécurité, transports, santé etc.), à toutes les étapes (avant, pendant et après l'évènement) et bâtir des scénarios de réponses adaptées. La Coupe du Monde 1998 offre un exemple intéressant dans le domaine de la sécurité : face aux risques liés au hooliganisme, un dispositif original et très efficace de coopération internationale a été mis en place avec la participation en amont de policiers étrangers auprès des instances de décision françaises. Des dispositifs similaires sont mis en oeuvre très tôt par la plupart des états hôtes d'évènements en prévention du risque terroriste.

Anticiper et planifier, c'est aussi par exemple programmer l'utilisation ultérieure des équipements. A Berlin, par exemple, la plupart des équipements de sport imaginés en 1990 en vue des JO 2000 ont été réalisés depuis, en dépit de l'échec de la candidature, à la satisfaction des berlinois. A Melbourne, pour chaque équipement nécessaire aux Jeux du Commonwealth prévus en 2006, des études techniques et financières sont menées pour choisir la solution la plus adaptée : construction nouve-

lle, rénovation ou installation temporaire. Chaque équipement doit répondre à une demande en dehors des Jeux et s'intégrer dans une programmation urbaine à 30 ans (étude d'impact socio-économique).

Anticiper et planifier, plus généralement, consiste à mettre en place dès l'origine du projet d'évènement les moyens humains et matériels nécessaires à la valorisation de l'après évènement.

Tester les dispositifs bien avant l'évènement.

L'achèvement des installations bien avant l'évènement permet de tester en grandeur réelle les équipements et d'adapter au besoin les dispositifs de sécurité et de gestion des flux. A la différence d'Atlanta en 1996, tous les sites sportifs sauf un étaient prêts un an avant les Jeux de Sydney. Le Stade de France a aussi été achevé bien avant la Coupe laissant sept mois aux organisateurs pour tester les installations et les accès.

La préparation économise aussi les surcoûts financiers que créent inévitablement les solutions mises en oeuvre dans l'urgence. Lors de la construction du Stade de France, la découverte d'une pollution non détectée a ralenti le chantier. Pour rattraper le retard, des solutions techniques et organisationnelles ont dû être trouvées : au final, 31 mois ont suffi pour construire l'un des plus grands stades du monde.

Se donner les moyens de réagir vite. Même lorsque l'organisation semble bien planifiée, une succession d'imprévus peut venir perturber le dispositif. C'est ce qui s'est passé quelques jours avant les Jeux de Sydney, lorsque la flotte olympique des autobus (3.850 véhicules) a subi une série de graves dysfonctionnements (gestion déficiente des dépôts, chauffeurs qui se perdent, grogne du personnel mal logé et mal nourri, etc.). L'existence d'une autorité unique et structurée, l'*Olympic Roads and Transport Authority*, a permis de résoudre les problèmes en un temps record (60 h).

Réussir les transports. Depuis les JO d'Atlanta, la question des transports des participants, des organisateurs, des journalistes et des spectateurs est devenue critique. La tendance actuelle, illustrée de manière remarquable par la Coupe du Monde 1998 à Paris Saint-Denis et surtout par les Jeux Olympiques de Sydney, est de mettre en place des plans de transports cohérents qui s'appuient sur l'usage des transports publics et une série de mesures convergentes : limitation de stationnement, restrictions du trafic routier, liaisons rapides sites-aéroport, navettes en site réservées pour les participants et les organisateurs etc.

4.3 VALORISATION DE L'APRÈS ÉVÈNEMENT

La plupart des métropoles conçoivent dès le départ les grands évènements comme des catalyseurs de leur développement économique, social et urbain. Mais comment peuvent-elles convertir en réalité, ce qui n'est qu'une potentialité ? Certaines métropoles semblent avoir mieux réussi que d'autres à valoriser l'après évènement : y aurait-il des solutions particulièrement favorables ?

4.3.1 Bien choisir la localisation de l'évènement dans la métropole

Si l'on se place dans la perspective d'utiliser au mieux l'évènement comme catalyseur du développement urbain et économique, sa localisation dans la métropole est déterminante. Plusieurs configurations sont possibles en fonction de la structure urbaine et des exigences de l'évènement, mais elles n'auront pas le même impact. Les éléments à prendre en compte sont dans l'ensemble les mêmes que dans tout grand projet urbain :

- la disponibilité des terrains et l'accessibilité ;
- la relation au centre de l'agglomération ;
- la situation par rapport aux axes et pôles de développement tendanciel ;

Pavillons nationaux de l'exposition universelle de Séville 1992.



© laurf - A.M. Legrand

La disponibilité des terrains et l'accessibilité. La contrainte foncière est fortement corrélée à l'accessibilité par les transports. Les exigences minimales de surfaces pour les installations varient en fonction des événements : plusieurs centaines d'hectares pour des Jeux Olympiques, une quarantaine pour une Exposition Universelle, une vingtaine pour un stade de Coupe du Monde. Mais, si l'on veut pouvoir offrir un environnement favorable à la valorisation de l'après événement, les surfaces potentiellement mutables autour du site devraient être multipliées par 5 ou 10.

Face à ces besoins, deux cas de figure : soit la métropole dispose dans son périmètre urbanisé de terrains adéquats en friches ou sous utilisés, soit elle est contrainte d'ouvrir à l'urbanisation un nouveau site en périphérie.

Dans le premier cas, les contraintes sont maximales compte tenu des délais : propriété foncière morcelée qui ralentit l'acquisition des terrains ; relogement des occupants ; chantiers complexes de démolition ou de dépollution des sols etc. Lors de la candidature de Paris aux JO 2008, par exemple, le CIO a sévèrement critiqué le dessin compliqué du projet de Village Olympique dont le contour était déterminé par la volonté de maintenir certaines activités économiques présentes sur le site. Une fois les terrains aménagés, leur commercialisation est parfois laborieuse au départ du fait de la méfiance des investisseurs qui attendent souvent la tenue de l'évènement avant de se placer. Mais les bénéfices à moyen et long termes d'une localisation intra-urbaine sont généralement à la hauteur des investissements comme le montre clairement l'exemple de Barcelone.

Dans le second cas, la situation plus périphérique présente généralement l'avantage de terrains d'un seul tenant, plus aisés à acquérir et à aménager. Mais elle requiert un effort important en matière d'infrastructures de transport, comme le montre l'exemple de l'Expo 2000 à Hanovre.

La relation au centre de l'agglomération. Dans l'idéal, une situation « centrale » est-elle plus favorable sur le plan fonctionnel et symbolique ? C'est généralement au cœur de la ville que l'accessibilité est la meilleure, pour les visiteurs comme pour les habitants. C'est là aussi que sont concentrés les monuments qui symbolisent l'identité culturelle ou la puissance économique de la métropole et qui seront vus par les millions de téléspectateurs à travers le monde.

C'est le choix qu'a fait une ville comme Melbourne dont la plupart des sites des Jeux Commonwealth 2006 sont dans un rayon de 3 km du centre d'affaires. Cette localisation présente toutefois le risque de paralyser le fonctionnement de la métropole pendant l'évènement. Ce choix est aussi celui fait par Manchester (Royaume-Uni) pour les Jeux du Commonwealth 2002 : le projet urbain *Manchester Millenium* a pour objectif de ramener les habitants au centre de la ville, qui vient d'être reconstruit à la suite d'un attentat en 1996.

À l'échelle métropolitaine, le choix d'une localisation suffisamment proche du centre pour bénéficier de ses services et de son image, mais suffisamment éloignée pour permettre le développement d'une nouvelle centralité paraît souvent favorable en termes d'organisation et de valorisation ultérieure. C'est le choix qu'a fait Barcelone pour le Forum 2004 : elle cherche à créer un nouveau pôle urbain à 5 km du centre.

Une localisation qui offre une identification avec la représentation que l'on se fait de la ville hôte (ou qui établisse une relation symbolique avec elle) est un atout. Pour Séville, le Guadalquivir a joué ce rôle, mis en scène lors de l'inauguration de l'Expo'92 par un remarquable spectacle son et lumière ; à Lisbonne, c'est le Tage ; à Melbourne la silhouette du centre d'affaires sera en toile de fond des Jeux du Commonwealth.

La localisation par rapport aux axes et pôles de développement tendanciel. Sur ce point, deux stratégies de



La Plaine Saint-Denis, près de Paris, a été transformée par la Coupe du Monde de Football 1998.

métropoles peuvent s'observer : celles qui s'appuient sur des sites déjà développés et reconnus par le marché ; celles dont l'ambition est d'offrir à un secteur défavorisé une chance de se développer à long terme.

La première stratégie est celle de Hanovre avec l'Expo 2000 et peut-être aussi Melbourne pour 2006. Elle est moins risquée, mais aussi moins porteuse d'enjeux de transformation de la ville.

La seconde, qu'on observe à Barcelone, à Paris ou à Lisbonne exige un volontarisme et des investissements importants pour remettre sur le marché des secteurs en crise. Mais, les tendances lourdes du marché immobilier d'une agglomération sont difficiles à contrecarrer : le choix portera donc souvent sur des secteurs disposant déjà d'un potentiel reconnu. Ceci aura pour conséquence d'éviter les secteurs les plus désavantagés des métropoles.

4.3.2 Penser l'urbanisme en vue de l'après

Le soin accordé à la qualité urbaine et architecturale ne garantit pas la réussite des nouveaux quartiers liés à de grands événements, mais elle participe à l'image internationale et nationale qui sera véhiculée par les médias. Elle contribue à leur bon fonctionnement et à leur attractivité vis-à-vis de leurs visiteurs, habitants et investisseurs. Cette qualité urbaine repose sur plusieurs éléments :

- la conception générale du projet urbain : dimensionnement et mixité ;
- la réutilisation des équipements ;
- la qualité de la desserte en transport public ;
- la qualité de l'environnement et l'image architecturale.

La conception générale du projet : dimensionnement et mixité. Les grands projets urbains liés aux événements ont des contraintes qui les rendent difficiles à intégrer dans la ville existante : mono fonctionnalité et dimen-

sion des équipements, emprises nécessaires à la gestion de flux importants, périmètres sécurisés, relations fonctionnelles spécifiques entre certaines installations etc.

Bien dimensionner les espaces urbains. Une conception compacte de l'évènement facilite l'organisation : elle simplifie la sécurisation du site, réduit les temps de déplacements et offre une identification forte. Exigée par le Bureau international des Expositions (BIE), elle est aussi la faveur du Comité International Olympique (CIO). Mais elle n'est pas toujours favorable à l'intégration de l'évènement dans la ville et à la réutilisation des installations.

Le nombre de disciplines sportives aux JO rend impossible de tout concentrer sur un même site : il s'agit alors de regrouper les nouvelles installations en fonction de leur aptitude à répondre aux besoins ultérieurs et à servir de support au développement des quartiers. Les retombées de l'évènement peuvent alors se diffuser à partir de points répartis dans l'ensemble de la métropole. Dans cette hypothèse, il faut soigner les liaisons entre ces différents pôles.

A l'échelle de chaque site, la tentation est grande de sur dimensionner les rues, les gares, et les bâtiments en fonction des flux de personnes ou de véhicules qu'ils devront accueillir pendant l'évènement. Mais le risque est de créer des infrastructures et des espaces urbains trop vastes qui paraîtront vides par la suite : la grande dimension de la gare de l'Orient construite pour l'Expo'98 à Lisbonne, par exemple, a été très critiquée dans les médias.

Il est préférable de concevoir des espaces modulables en fonction des circonstances, même s'ils nécessitent davantage de personnel pour les gérer. Dans la Plaine Saint-Denis, par exemple, où s'est installé le Stade de France, les rues et carrefours ont un gabarit urbain, un

échangeur autoroutier est même devenu une place avec circulation à double sens, ce qui rend sa gestion plus « urbaine », plus souple et plus efficace.

Assurer une mixité des fonctions, des usages et des populations. Les organisateurs d'événements ont tendance à préférer les schémas qui séparent de manière claire les zones réservées aux différentes activités. Mais si l'on souhaite après l'événement favoriser le développement d'un quartier agréable et animé, un zonage trop rigoureux des usages et des fonctions est à éviter. Le découpage de l'Expo'92 à Séville en zones fonctionnelles autonomes (parc thématique, parc technologique, zone universitaire, zone hôtelière...) n'a pas facilité la reconversion du site. A Lisbonne, un programme très diversifié (logements, bureaux, centre commercial, hôtels, restaurants, port de plaisance, écoles, jardins publics) s'est greffé sur les attractions héritées de l'Expo'98 (aquarium, théâtre, musées).

La mixité sociale et générationnelle, le mélange des temporalités (activités diurnes et nocturnes, de semaine et de week-end) doivent également être recherchées si l'on veut bien intégrer le nouveau quartier dans son environnement urbain.

La reconversion des équipements. Reconvertir les équipements est l'un des plus grands défis de l'organisation tant en termes d'animation urbaine qu'en termes de rentabilité financière. On observe plusieurs grands types de réponses à ce problème : la réalisation d'équipements polyvalents, la réalisation de bâtiments modulables, l'adaptation d'équipements existants, le recours à des structures démontables.

C'est à l'issue d'études de faisabilité socio-économiques rigoureuses que les solutions les plus adaptées et les plus économiques devraient être choisies, comme le pratique Melbourne. Une conception adéquate peut transformer

un équipement *a priori* engendrant des nuisances, comme un stade de football, en un pôle de services attractif intégré à la ville comme l'est devenu le Stade de France.

La qualité de la desserte en transport public. Donner une très forte priorité aux transports publics dans l'accès aux sites, pour les visiteurs comme pour les participants est aujourd'hui devenue une évidence pour les métropoles. Le réseau de transport ne doit pas être conçu uniquement en fonction de l'événement, mais aussi pour assurer une qualité de desserte optimale des secteurs de développement. A l'image du Parc des Expositions de Hanovre, il s'agit d'assurer une bonne liaison depuis les principales portes de la métropole (aéroport, port, gare centrale) et ses différents pôles (centre ville, centre d'affaires, quartiers d'habitat).

Mais la facilité d'accès au futur quartier repose au moins autant sur la gestion que sur les infrastructures : fréquence et régularité des transports publics, systèmes de régulation du stationnement et des voies principales, contrôles d'accès de zone, systèmes d'information en temps réel etc. Les plans de circulation dissuasifs pour l'usage des véhicules privés, comme ceux de Paris en 1998 ou de Sydney en 2000, ne doivent pas être oubliés sitôt l'événement terminé car ils apportent des réponses à la gestion quotidienne des métropoles.

La qualité de l'environnement et l'image architecturale. La qualité de l'environnement urbain et naturel prend une place de plus en plus grande dans les choix résidentiels des habitants, les stratégies des investisseurs immobiliers, l'attrait sur les visiteurs. Toutes les métropoles accordent une grande importance à la création d'espaces urbains de qualité aux abords immédiats du ou des site(s) de l'événement. Ces politiques impliquent souvent de la requalification du centre ville comme à Barcelone, Sydney ou Melbourne, plus rarement d'opérations réparties dans toute la ville.

L'innovation architecturale devient un outil de marketing pour les métropoles. Les photographies publiées dans les magazines, grand public ou spécialisés, et sur Internet contribuent à faire naître le désir d'investir ou de visiter. Certaines métropoles, notamment méditerranéennes (Séville, Barcelone, Lisbonne), excellent à concevoir des espaces publics et des architectures remarquables. Mais ceci entraîne des coûts de maintenance (entretien, arrosage, air conditionné) qu'il s'agit d'anticiper.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les grands événements apportent indéniablement des bénéfices multiples, à court et à long terme pour les métropoles, dont elles doivent tirer le meilleur profit en mobilisant leurs ressources de manière optimale et en renforçant leur capacité d'organisation.

Les grands événements renforcent la mondialisation et la métropolisation. Ils sont porteurs de risques d'inégalités qui peuvent se rencontrer à l'intérieur de la métropole, mais aussi à l'échelle mondiale. Une légitime compétition ne doit pas exclure la coopération et la solidarité.

5.1 ORGANISER UN GRAND ÉVÈNEMENT : UN LUXE DE VILLES RICHES ?

5.1.1 Une compétition mondiale exacerbée, une répartition inégale

Avec la mondialisation, la culture et le sport deviennent un enjeu de la compétition économique et médiatique qui tend à s'exacerber à toutes les échelles : mondiale, continentale, nationale. A l'origine, la course à l'évènement se limitait aux capitales reconnues sur le plan international et à leurs « challengers », les métropoles souhaitant accéder à ce rang. Aujourd'hui, des villes de plus en plus modestes se lancent dans l'aventure avec les risques, notamment financiers, que ceci comporte.

Dans une civilisation qui accorde une place toujours plus grande aux loisirs, les grands événements sont devenus un moteur puissant de développement, d'une puissance presque comparable à celle de l'industrialisation au XIXe siècle. Mais elle est particulièrement inégalitaire. En effet, de manière générale, cette compétition concerne plutôt les villes de pays développés (Amérique du Nord, Europe Occidentale, Australie, Japon). Ces dernières décennies ont vu un effacement relatif de l'Amérique du Sud et l'apparition de candidatures issues

de nouveaux pays (Corée, Chine, Afrique du Sud, Turquie, Russie), mais dont beaucoup n'ont pas abouti. Les pays en développement d'Asie, d'Afrique, du Proche et Moyen Orient, ainsi que les pays en transition économique (Europe Orientale) sont à ce jour peu présents sur le marché des événements mondiaux.

On peut alors se demander si, au niveau mondial, les grands événements ne bénéficient qu'aux métropoles qui ont déjà le plus d'atouts, à celles qui ont la capacité d'organiser ce type de manifestation complexe.

A l'échelle de chaque continent, la situation est sans doute plus contrastée. En Europe, par exemple, les deux dernières décennies ont vu la montée en puissance des villes du Sud (Barcelone, Séville, Lisbonne, Athènes) jusque là restées à l'écart de la mondialisation. Très forte également, la compétition en Asie du Sud-Est révèle la nouvelle puissance de certaines villes (Bangkok, Pusan, Séoul, Beijing) parfois au détriment des villes japonaises. En Afrique, où ce sont plutôt des pays qui sont en compétition pour l'accueil d'évènements continentaux, un petit état comme le Mali a pu être sélectionné pour la Coupe d'Afrique des Nations.

A l'échelle nationale, la différence essentielle réside entre les pays dans lesquels la capitale concentre souvent la plupart des éléments nécessaires à l'accueil d'un évènement et ceux qui disposent d'une armature urbaine plus équilibrée qui offre de meilleures chances aux métropoles régionales. L'Allemagne illustre bien ce dernier cas : la décision de Berlin de ne pas se porter candidate aux JO 2012 pourrait profiter à des villes comme Stuttgart, Francfort, Düsseldorf ou Leipzig. L'Australie dispose pour sa part d'un système de sélection nationale de candidatures des différents états.

5.1.2 Des conditions difficiles à réunir pour certaines métropoles

Les conditions à remplir par les métropoles pour avoir une chance que leur candidature soit retenue par une



© DR

A quand un grand événement mondial en Afrique ?
Abidjan, le front lagunaire.

instance internationale sont très nombreuses et couvrent un champ de plus en plus large : sécurité juridique, garanties financières, stabilité politique et économique, liberté des médias, protection des marques, fiabilité du système de santé, sécurité des personnes et des biens, infrastructures d'hébergement, performance des systèmes de transport et de télécommunications etc.

Pour les villes en développement, les exigences en matière d'infrastructures sanitaires et de santé, et de garantie financière, représentent également des éléments particulièrement discriminants. Pour les petites métropoles de pays développés, la satisfaction des exigences en matière d'infrastructures spécifiques à l'événement et d'hébergement de grand standing peuvent être difficiles à satisfaire dans la mesure où le risque est grand de voir ces installations sous-utilisées par la suite.

5.1.3 Un risque d'aggravation des inégalités internes à la métropole ?

Bien que le phénomène soit difficile à observer, les grands événements peuvent par certains côtés, aggraver les inégalités sociales et spatiales à l'échelle des métropoles. En effet, ils conduisent à créer des infrastructures et des services de niveau international, destinées à attirer des investisseurs et des visiteurs très exigeants, ce qui peut exclure des populations ou des territoires moins favorisés.

Par ailleurs, l'importance des investissements mobilisés sur ce type d'événements induit des arbitrages qui peuvent se faire au détriment d'autres urgences, plus basiques et parfois plus utiles.

Il existe aussi un risque d'accaparement par la ville centre des bénéfices retirés des événements au détriment des autres villes de l'agglomération ou de la région urbaine.

5.2 RENFORCER LES SOLIDARITÉS INTERNES DES MÉTROPOLES

La réponse au risque d'accroissement des inégalités à l'échelle de la métropole peut prendre des formes diverses :

- le caractère démocratique de la décision de candidature et la mise à la disposition du public de tous les éléments lui permettant d'évaluer toutes les conséquences de cette décision en tant que citoyen, habitant ou contribuable ;
- l'association au projet de toutes les collectivités territoriales à l'échelle de la métropole ou de la région urbaine de manière à diffuser les retombées positives du projet sur un périmètre le plus large possible ;
- le choix de localiser l'événement dans des secteurs particulièrement déshérités de la métropole et de le concevoir comme un levier de régénération urbaine, sociale et économique ;
- le renforcement en accompagnement au projet de grand événement des politiques structurelles visant à réduire la pauvreté et l'exclusion sociale dans toutes leurs dimensions (requalification de l'habitat, formation des jeunes, accès privilégié aux emplois liés à l'événement, amélioration du cadre de vie etc.).

5.3 RENFORCER LES CAPACITÉS D'ORGANISATION DES MÉTROPOLES

5.3.1 La capacité d'organisation : un indicateur de performance et d'attractivité

Les métropoles sont jugées sur leur capacité à organiser ces grands événements, capacité qui semble constituer un indicateur de l'efficacité métropolitaine globale, et donc de son attractivité pour ses habitants, ses visiteurs et ses investisseurs potentiels. Cette capacité dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels peuvent intervenir la taille de la métropole, son assise économique, son niveau d'équipement, ses capacités de mobilisation de moyens financiers et humains etc.

Avant de se lancer dans l'aventure que constitue l'organisation d'un grand évènement, les métropoles doivent faire la preuve *a priori* qu'elles ont cette capacité. Ceci est particulièrement notable lorsque la candidature à l'évènement est soumise au jugement d'une instance internationale qui a défini un cahier des charges précis, comme le Comité International Olympique (CIO), le Bureau des Expositions (BIE) ou la Fédération Internationale de Football Association (FIFA).

Mais, même lorsqu'il s'agit d'une initiative « locale », comme le Forum 2004 à Barcelone ou le Mois International de l'Amitié à Shenyang, les métropoles (ou les pays) doivent faire la preuve de leur capacité d'organisation si elles veulent se voir octroyer des financements publics (nationaux ou internationaux) et attirer des fonds privés.

5.3.2 Capitaliser l'expérience acquise en interne

Disposer d'une expérience préalable dans l'organisation de grands évènements n'est pas considérée comme une exigence absolue par les instances internationales, mais elle est un atout de poids.

Poursuivre une stratégie de « montée en régime ».

Parmi les métropoles étudiées, plusieurs poursuivent une stratégie de « montée en régime » progressive des évènements dans le temps : la réussite d'une manifestation d'échelle régionale incite à organiser un évènement d'envergure internationale. Si cet évènement est un succès il permet de crédibiliser la candidature à un évènement mondial majeur. Toronto, Séville, Paris, Shenyang sont, à des niveaux différents, dans cette logique qui leur permet de profiter de leurs savoir-faire nouvellement acquis.

Avec le Forum 2004, Barcelone va plus loin : elle applique le savoir qu'elle a accumulé avant et après les JO de

1992 à un concept d'évènement social et culturel entièrement nouveau.

Évaluer les évènements passés. Trop souvent, une fois l'évènement passé, les organisateurs se contentent de solder le bilan sur le plan comptable, en laissant à chaque acteur concerné le soin d'établir son propre bilan. C'est ce qui s'est passé pour le Mondial'98 qui pas donné lieu à un bilan global concerté, à l'échelle du pays ou à celle de la Région Ile-de-France.

Les buts et les modalités de l'évaluation doivent être définis dès le démarrage du projet. Il s'agit notamment de savoir si l'on cherche à faire une évaluation qui puisse influencer en temps réel sur la conduite du projet ou d'une évaluation *a posteriori*. Si l'on choisit la seconde, il est d'abord nécessaire de déterminer, derrière les objectifs apparents, quels sont les objectifs réels des différents acteurs qui constitueront la base de l'évaluation. Il s'agit ensuite de déterminer qui seront les évaluateurs (une évaluation doit être pluraliste), quels seront les thèmes évalués (impacts financiers, économiques, urbanistiques, etc.), sur quels indicateurs se fera l'évaluation et par rapport à quelles périodes de référence. Enfin, il s'agit de définir en amont sous quelle forme seront restitués les résultats.

5.3.3 Développer une ingénierie de l'organisation de grands évènements

La réalisation de grands évènements est devenue une industrie mondiale et mobilise des équipes aux compétences très variées : finances, management, logistique, communication, urbanisme etc.

Dans les métropoles des pays développés ou émergents, la tendance est de mettre en place des structures pérennes permettant de capitaliser les connaissances en vue de développer une véritable ingénierie locale d'organisa-

tion de grands événements. C'est le cas de Séville dont le Bureau de Promotion du Sport a été créé comme une agence permanente chargée de préparer la candidature de la ville aux Jeux Olympiques. Pour crédibiliser cette candidature, le Bureau est devenu une sorte d'examineur des projets de manifestations sportives présentées par les fédérations nationales. Le Centre de Recherche pour la Coupe du Monde 2002 de Séoul est, pour sa part, chargé de conseiller la ville dans sa stratégie d'organisation et de marketing de l'évènement.

Le caractère permanent de ce type de structures est indispensable si l'on veut accumuler, partager et diffuser les savoir-faire, à l'intérieur même des métropoles. Des dispositifs de formation sont souvent indispensables.

5.4 RENFORCER LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

5.4.1 Assurer un transfert d'expérience

La coopération à développer entre métropoles passe par les transferts d'expérience. L'envoi par les villes candidates de missions d'observation de longue durée dans les villes hôtes d'évènements ne suffit pas. Les organisations internationales doivent s'impliquer davantage dans le partage et la diffusion des savoir-faire nécessaires à l'organisation d'évènements et à la gestion des risques qui y sont associés.

A titre d'exemple, le Comité International Olympique (CIO) a mis en place, en collaboration avec le Comité d'Organisation des Jeux de Sydney (SOGOG), un programme de transfert d'expérience olympique (*Transfer of Olympic Knowledge* ou TOK) destiné à faciliter l'organisation des futurs JO. Ce programme a conduit à la diffusion auprès des villes de Salt Lake City, Athènes et Turin d'une centaine de manuels pratiques couvrant des questions relatives à la préparation et à la tenue d'un évènement, qu'il s'agit d'adapter à chaque culture et à chaque situation.

Des initiatives similaires existent sans doute sur d'autres types d'évènements, des travaux sont réalisés par des universités ou des centres de recherche, comme le Centre de Recherche pour la Coupe du Monde 2002 à Séoul, des témoignages de missions d'observation ont fait l'objet de publications ; mais ces documents restent éparpillés et d'accès difficile, en particulier pour les métropoles de pays en développement dont les moyens techniques et humains sont limités.

5.4.2 La co-organisation d'évènements

Organiser un évènement à l'échelle de plusieurs pays permet *a priori* de mutualiser les moyens et les risques. Elle pourrait donc permettre à des métropoles dont les ressources humaines et financières sont insuffisantes de pouvoir néanmoins accueillir de grands évènements.

Il faut cependant observer que, dans les faits, cette solution peut conduire à compliquer singulièrement l'organisation du fait de règles et de pratiques différentes dans chacun des pays et à doubler les procédures. Dans le cas de la Coupe du Monde 2002 Corée-Japon, la nécessité de prendre un avion, de changer de pays, de langue et de monnaie entre les matches ne facilitera pas la tâche des organisateurs.

L'exemple de l'organisation réussie de l'Euro 2000 Belgique-Pays-Bas montre néanmoins que la proximité géographique et culturelle, l'habitude du travail en commun et la volonté des gouvernements d'aplanir les angles peuvent aboutir à un résultat très satisfaisant pour les deux parties.

5.4.3 Coopérer à l'échelle de chaque continent

L'accélération de la mondialisation a renforcé le besoin de consolider des espaces de solidarité à l'échelle continentale qui ne soient pas seulement économiques et

politiques, mais aussi culturels. A ce niveau, pour donner une chance à chaque métropole d'organiser un grand événement valorisant, des systèmes de sélection cohérents et transparents peuvent être imaginés.

L'Europe en fournit un exemple intéressant. Chaque année, deux villes européennes sont désignées « Capitales européennes de la Culture » : elles bénéficient de subventions de l'Union Européenne pour concevoir des grandes manifestations de valorisation de leur patrimoine, de leur culture urbaine et de formes nouvelles d'expression artistique. Pour la période 2005-2019, un nouveau système de désignation par rotation a été adopté permettant à chaque État membre de voir une de ses villes choisie à intervalles réguliers.

En Afrique également, la coopération s'organise comme le montre l'aide matérielle apportée au Mali par l'Afrique du Sud et d'autres pays à l'occasion de la Coupe d'Afrique des Nations 2002.

5.4.4 Le conseil aux métropoles candidates : le rôle de Metropolis ?

Les réseaux de coopération internationaux, comme Metropolis, pourraient jouer un rôle de conseil pour les villes membres qui envisageraient de se porter candidates à l'organisation de grands événements. Ils peuvent les aider à négocier avec les instances internationales, à trouver des financements, à bénéficier de l'expérience de leurs membres etc.

Bibliography

Berg (Leo van den), Braun (Erik), Meer (Jan van der), *Metropolitan Organising Capacity. Experiences with Organising Major Projects in European Cities*. Euricur - European Institute for Comparative Research, Erasmus University Rotterdam. Ashgate, 1997.

Berg (Leo van den), Meer (Jan van der), Otgaar (Alexander), *The Attractive City. Catalyst for Economic Development and Social Revitalisation*, Euricur, February 2000.

Chappelet (Jean-Loup), *Management of the Olympic Games : the lesson of Sydney*.

Le management des risques dans les grands événements sportifs, in La lettre de l'Économie du Sport, n°566.

Les effets durables de l'éphémère. Dossier, in Diagonal, mars-avril 1999, n°136.

Manifestations sportives et tourisme, Conseil National du Tourisme, France, session 1999.

Reaching Beyond the Gold. The Impact of the Olympic Games on real Estate Markets. Jones Lang LaSalle,

Issue 1, 2001.

Sustainability and large Sport Events. 7th European Roundtable on Cleaner Production, Lund, Sweden, 2 May 2001.

PARTIE II

INTRODUCTION

Les réflexions de la Commission ont été alimentées à la fois par les réponses des métropoles à l'enquête « *Impact des grands événements* » et par la fourniture de contributions écrites de la part des membres de la commission.

L'exploitation des réponses des métropoles au questionnaire a été réalisée sous une forme homogène qui en facilite la lecture. Chaque événement a ainsi fait l'objet d'une fiche de cas qui résume l'information recueillie selon trois grandes rubriques:

- repères sur l'événement : caractéristiques, date, préparation, initiative, pilotage, partenaires, réalisation, programme, coût ;
- contexte, objectifs et stratégie des métropoles ;
- points forts de l'expérience étudiée, difficultés rencontrées et interrogations.

Chaque fiche est introduite par une brève présentation de la métropole (description générale, enjeux de développement, expérience).

Lorsque cela a été possible, la Commission a complété les données collectées à l'aide de la documentation disponible (revues de presse, études existantes, sites Internet, témoignages directs...). Pour faciliter la comparaison entre les événements, les coûts ont (pour la plupart) été convertis dans un système de référence commun : le dollar US (conversion à la date de la manifestation pour les événements réalisés avant 1998, à celle du 20.04.2001 pour les événements récents ou en projet). Néanmoins, ces coûts sont souvent partiels et ils recouvrent des réalités et significations différentes d'un pays à l'autre.

Il faut également avoir présent à l'esprit que les événements sont loin d'être en tous points comparables. Chaque expérience est originale, unique et non reproductible en l'état.

Les huit fiches présentées ici sont les suivantes:

- Barcelone : Jeux Olympiques 1992 et Forum Universel des Cultures 2004,
- Berlin : candidature aux Jeux Olympiques 2000 et Coupe du Monde de Football 2006,
- Melbourne : Jeux du Commonwealth 2006,
- Paris Ile-de-France : Coupe du Monde de Football 1998,
- Rio : Carnaval annuel,
- Séville : Exposition Universelle 1992 et Championnats du Monde d'Athlétisme 1999,
- Shenyang : Mois International de l'Amitié 1999,
- Toronto : Journées Mondiales de la Jeunesse 2002.

FICHES DE CAS

BARCELONE :

des Jeux Olympiques de 1992 au Forum universel des cultures de 2004

Depuis près de 20 ans, le développement économique et urbain de Barcelone repose pour une large part sur l'organisation de grands événements mondiaux. Profitant de son expérience réussie des Jeux Olympiques de 1992, la ville s'est engagée dans un nouveau concept de manifestation consacrée aux échanges entre les peuples, le *Forum Universel des Cultures* qui doit avoir lieu en 2004. Saura-t-elle réussir une nouvelle fois ?



Barcelone

Capitale de la Région autonome de Catalogne, Barcelone (1,5 millions d'habitants) est la première ville industrielle espagnole. En 20 ans, elle s'est hissée au rang de métropole européenne active sur les plans économique et culturel, et ouverte sur le monde. Elle tente aujourd'hui d'envisager son développement dans le cadre de sa région métropolitaine qui compte 4,3 millions d'habitants.

1. Les Jeux Olympiques de 1992 ont transformé la ville

CARACTERISTIQUES DE L'EVENEMENT

Manifestation omni-sports de dimension mondiale, candidature de ville soumise à un organisme international, le Comité international olympique (CIO)

DATE DE L'EVENEMENT
Été 1992 (16 jours)

PREPARATION
Initiative : 1983
Sélection de la candidature : 1986
Achèvement des travaux : mai 1992

INITIATIVE
Maire de Barcelone, Pasqual Maragall.

PILOTAGE
événement : Comité olympique national
Infrastructures : *Barcelona Holding Olímpic SA* (HOLSA), société anonyme réunissant la Ville de Barcelone, la Région autonome de Catalogne et l'État espagnol.

PARTENAIRES
Ville de Barcelone, région autonome de Catalogne, gouvernement espagnol, entreprises privées.

REALISATION

3 sociétés de construction contrôlées par la Ville : *Anillo Olímpico de Montjuïc SA* (AOMSA), *Vila Olímpica SA* (VOSA) et *Institut Municipal de Promoció Urbanística* (IMPU).

COUT TOTAL
Environ 9.376 M US\$, dont budget d'organisation 1.635 M US\$ (17 %) et budget d'infrastructures 8.012 M US\$ (83 %).
Part de la ville : 18 % du total.

PROGRAMME D'INVESTISSEMENT

Stade Olympique (rénovation) et Palais des Sports
Périphérique autoroutier complet (35 km) et autres routes (35 km)
4.500 nouveaux logements (dont 2.500 dans Village Olympique de Barcelone)
Deux tours de télécommunications
Agrandissement de l'aéroport, création d'un port de plaisance
5.000 nouvelles chambres d'hôtel
110 ha de parcs et 5 km de plages nouvelles,
Installations culturelles (musées, etc)

CONTEXTE

Au début des années 1980, dans un contexte de crise économique (taux de chômage autour de 20 %), les premiers conseils municipaux de Barcelone élus démocratiquement se lancent dans un programme ambitieux d'équipement urbain. Il s'agit pour la ville de rattraper son retard par rapport aux métropoles européennes. C'est à cette époque (1986) que l'Espagne entre dans la Communauté Européenne.

OBJECTIFS ET STRATÉGIE

Dès l'origine, la stratégie de Barcelone a été de concevoir les Jeux Olympiques (JO) comme un levier de l'aménagement urbain et du développement économique de la ville, en termes :

- d'infrastructures : périphérique autoroutier, équipements sportifs, équipements culturels, équipements touristiques,
- d'urbanisme : rénovation urbaine des quartiers dégradés,



Le Stade Olympique de Barcelone.

© laurif - B. Ertzinger

- d'emploi : emplois directs et induits dans le bâtiment et les services, pendant l'évènement et après l'évènement,
- d'image : faire connaître la ville au monde, attirer des investisseurs et des visiteurs.

L'un des buts poursuivis était de montrer la capacité d'organisation et le dynamisme de la métropole catalane pour se positionner vis-à-vis de Madrid et des métropoles européennes comme la capitale du sud de l'Europe.

Le principe posé par Barcelone n'est pas que les Jeux Olympiques gagnent de l'argent, mais qu'ils améliorent la qualité des infrastructures et servent de levier pour que le secteur privé prenne le relais des investissements publics.

POINTS FORTS

Un impact très important des Jeux sur le développement de la métropole

La dépense réalisée à l'occasion des Jeux, près de 10.000 M US\$ (soit le plus important budget de l'histoire des JO après ceux de Tokyo 1964), correspond à 1,8 % du produit intérieur brut de Catalogne pendant 6 ans. Elle a littéralement « dopé » la ville et sa région pendant toute la période 1987-92 : les JO ont créé entre 30.000 et 60.000 emplois par an, selon les analystes, et ont amélioré l'attractivité économique de la ville. L'effet multiplicateur des Jeux sur l'économie catalane est estimé à 3:1.

Depuis les jeux, l'offre hôtelière s'est développée (+5.000 nouvelles chambres d'hôtel), le tourisme a fortement augmenté (2 millions de visiteurs en 1992, 3 millions en 1997¹) et Barcelone est devenue le premier port méditerranéen pour la croisière nautique.

Barcelone existe aujourd'hui sur la carte du monde avec une image forte.

Une stratégie urbaine remarquable devenue une référence internationale

La stratégie urbaine a été de se servir des Jeux comme prétexte pour réaménager la ville en profondeur. Dès 1979, la municipalité avait lancé une politique de requalification des espaces publics de proximité comme levier du renouveau des quartiers ; à partir de 1986, elle s'engage dans une stratégie de restructuration urbaine qui s'appuie sur 320 projets et 5 axes de nouvelle centralité dont les Jeux aideront au démarrage (Plan Stratégique Barcelona 2000). Le choix des 4 sites des JO en périphérie de la ville a permis de faire financer la réalisation du périphérique dont elle avait besoin. En accordant un soin particulier à la qualité architecturale et urbaine, Barcelone est devenue une référence internationale.

Un rôle leader joué par la municipalité

La Mairie de Barcelone a su conserver un rôle leader dans toutes les instances du projet, de manière à tirer au mieux parti des retombées de l'évènement. La Mairie de Barcelone n'a financé que 18 % des dépenses (la Généralité de Catalogne 32 %, l'État central 41 %, les autres administrations publiques de la métropole 9 %), alors qu'elle a accueilli 39 % des investissements sur son territoire (25 % dans le reste de la région métropolitaine, 16 % dans le reste de la Catalogne, 20 % en diffus) ; l'effet multiplicateur des investissements pour la municipalité entre 1987 et 1992 est estimé à 14:1, dépenses publiques et privées confondues.

Un partenariat public-privé innovant

Les fonds publics n'ont financé que 47 % des investissements en infrastructures, mais le secteur public a géré environ 60 % des investissements, dans la mesure où plusieurs opérations ont été conduites par le secteur privé et contrôlées

1. Nombre de touristes par an : 1991 : 1.727.610 ; 1993 : 2.455.249 ; 2000 : 3.149.002.

par le public : les 4.500 logements des villages olympiques (dont 4.100 étaient vendus dès 1995), les hôtels, les bureaux, les réseaux de télécommunications.

L'évènement lui-même s'est auto-financé par les droits de retransmission, les entrées et les financements des sponsors, principalement.

Une mobilisation à l'échelle de toute une région

La Mairie de Barcelone a très tôt compris qu'elle serait plus forte en associant au projet d'autres municipalités catalanes. Ainsi, la Région Autonome de Catalogne et plus spécialement d'autres municipalités de l'aire métropolitaine ont accueilli diverses manifestations olympiques. Les JO se sont ainsi appuyés sur plusieurs villes : Badalona, Banyoles, Granollers, Hospitalet, Seu d'Urgell, Terrassa, Vic, etc.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

L'endettement de la ville

Les Jeux Olympiques ont laissé la ville de Barcelone avec une dette estimée en 1994 à 280 Md Pta (soit 2.898 M US\$ 1992), partagée à égalité entre la Mairie et l'État espagnol. Les capacités d'investissement municipales sont grevées à hauteur d'environ 20 à 23 % jusqu'en 2007. Pour financer ses projets ambitieux, la ville a désormais recours aux financements privés (attirés par les Jeux) et aux ressources des autres collectivités. L'entretien de ce patrimoine (stades, parcs, promenades, escalators...) est également une charge financière importante pour la municipalité.

La « dépression post-jeux »

Barcelone, comme toute l'Espagne, a connu une forte récession économique entre 1992 et 1994 due à la surchauffe de la période pré-Jeux (1987-91). Elle a connu aussi, dans les années 1993-99, un désinvestissement prononcé de la part du gouvernement central et de l'administration autonome ; certains grands projets (agrandissement de l'aéroport et du port, construction de la ligne de trains à grande vitesse Madrid-France...) en ont été retardés.

Des choix discutables, des effets imprévus

Les infrastructures routières ont représenté 42 % du total des investissements. Ce choix s'est fait au détriment des transports en commun et a favorisé le développement de zones d'activités en périphérie. Il y a eu également une surestimation de la demande de bureaux avant les Jeux. La ville connaît depuis 10 ans une forte inflation des prix du logement résultant de sa grande attractivité : le départ des couches sociales les plus populaires pourrait être l'une des raisons de la dédensification urbaine (Barcelone-ville a perdu environ 150.000 habitants dans les dernières années).

ENSEIGNEMENTS

Les évènements (réussis) sont très utiles au développement des métropoles, mais il y a un risque de « festivalisation des villes ». L'attractivité économique et le « marketing » des villes peuvent se concevoir sans évènements (cf. Bilbao).

Pour maximiser les effets positifs des évènements, plusieurs ingrédients sont nécessaires :

- une stratégie urbaine claire, formalisée par exemple dans un Plan stratégique,
- un consensus entre les acteurs publics (collectivités et institutions),



L'esplanade de Montjuïc aménagée pour les JO 1992.

- une synergie entre le secteur public et le secteur privé. La capacité d'investissement est démultipliée lorsque des opérations immobilières ou d'autres sources de financement privé sont intégrées au projet de la municipalité,
- enfin, des infrastructures métropolitaines de qualité (transports publics, aéroport, infrastructures liées à l'environnement...) pour l'accueil des visiteurs.

2. Le Forum universel des cultures de 2004 : un nouveau concept d'évènement

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVÈNEMENT

Nouveau concept d'évènement culturel d'initiative locale, soutenue par un organisme international (UNESCO).

DATE DE L'ÉVÈNEMENT

Du 23 avril au 24 septembre 2004 (5 mois).

PRÉPARATION

Naissance de l'idée : octobre 1996

Constitution du Conseil du Forum : 1998

Approbation du projet définitif : décembre 2000

INITIATIVE

Maire de Barcelone.

PILOTAGE

Consortium public *Forum Universal de las Culturas-Barcelona 2004*, regroupant l'État (Gouvernement espagnol), la Généralité de Catalogne (Gouvernement autonome) et la Mairie de Barcelone (Gouvernement Municipal) [organisation calquée sur celui des JO de 1992].

PARTENAIRES

Organisation des Nations-Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO) principal partenaire apportant un soutien non financier ; sponsors privés.

ORGANISATION

Comité d'Organisation du Forum Universel des Cultures (30 personnes travaillant depuis 1997)

RÉALISATION

Société anonyme à but lucratif *Forum Universal de las Culturas-Barcelona 2004 SA*.

COÛTS

Coût d'organisation de l'évènement estimé à 306,52 M € (51.500 M Pta), dont coût d'aménagement et de construction de l'enceinte du Forum estimé à 195,32 M € (32.500 M Pta) et apport des institutions estimé à 114,01 M € (18.970 M Pta). Dépenses d'investissement en infrastructures liées au Forum à la charge des promoteurs publics et privés, estimées à environ 1.171,95 M € (195.000 M Pta).

CONTEXTE

L'initiative de l'évènement a été faite dans un contexte économique (développement de la nouvelle économie) et politique (stabilité) très porteur. La Mairie de Barcelone s'est engagée dans la mise en oeuvre de projets très ambitieux, dans le but d'être plus compétitive encore, dans le secteur du Llobregat au Sud (agrandissement de l'aéroport, pôle intermodal autour de l'arrivée du futur train à grande vitesse, agrandissement du port etc.) et dans le secteur du Besos au Nord (prolongement de l'avenue Diagonal vers la mer, nouveau palais des congrès, assainissement de la rivière etc.)

STRATÉGIE

La stratégie poursuivie par Barcelone à travers l'organisation d'un tel évènement est multiple : amélioration de l'image internationale, positionnement concurrentiel face à la capitale du pays et des principales autres villes européennes (Milan, Berlin, etc.), stratégie urbaine et enfin stratégie économique.

Une stratégie d'image internationale

Avec cet évènement, Barcelone se positionne en rupture avec la plupart des autres grands évènements internationaux comme les Expositions Universelles ou les Jeux Olympiques qui sont basés sur la compétition sportive, économique ou technique entre les pays. Barcelone entend inventer un nouveau type d'évènement culturel international basé sur la paix, la solidarité entre les peuples, l'échange et la diversité culturelle du monde (le soutien de l'UNESCO confère au projet une certaine crédibilité).

Le projet urban Forum 2004.



Une stratégie de positionnement national

Il s'agit pour Barcelone, d'affirmer son existence par rapport à d'autres villes et de réussir à mieux capter les investissements (de l'Etat et privés).

Une stratégie d'aménagement urbain

L'organisation de cet événement est l'occasion pour Barcelone de poursuivre son ambitieux projet d'ouverture de la ville sur la mer qui avait été initié avec le projet Jeux Olympiques. Les grands aménagements en cours trouveront ainsi toute leur justification. Il s'agit essentiellement de rénover et urbaniser un quartier très dégradé à l'embouchure du Bésos, entre les communes de Barcelone et Sant Adria de Besos et la réhabilitation des quartiers voisins de La Mina et La Catalana. Cette zone sera destinée à accueillir la plupart des activités du Forum.

Une stratégie économique

Cet événement, et les aménagements qui lui sont liés, devraient favoriser le développement économique en permettant notamment le lancement d'une nouvelle zone économique destinée aux activités liées à la nouvelle économie. Le projet Distrito22@ prévoit la transformation d'environ 110 ha destinés aux « industries à caractère traditionnel » en une nouvelle zone de production qui puisse accueillir des activités en relation avec les nouvelles formes de production. Il permettra de développer des activités économiques liées aux nouvelles technologies de l'information. Le Forum 2004 devrait permettre le développement du secteur touristique.

POINTS FORTS

Un nouveau concept d'évènement

Barcelone, dans la foulée de la réussite des JO 1992, se positionne en ville dynamique, moderne et solidaire. En étant à l'origine d'un nouveau type d'évènement basé sur des débats, congrès, sommets d'organisations inter gouvernementales, expositions et festivals, elle relaye un certain nombre de débats et critiques actuels sur la mondialisation, en bénéficiant des effets porteurs d'un certain nombre de manifestations (Seattle, Forum de Davos, Porto Alegre...).

Trois thèmes ont ainsi été retenus : la diversité culturelle, le développement durable et les conditions de la paix.

Avec un tel positionnement, Barcelone peut espérer être dans l'avenir au coeur d'un réseau de métropoles et d'associations au service de la culture, de la paix et de l'échange entre les peuples.

Un ambitieux projet urbain

Une des caractéristiques de cet événement est l'importance des aménagements et équipements qui seront réalisés ou modernisés. Dans le quartier du Besos principalement, où une nouvelle centralité sera créée avec la construction du Forum (Palais des congrès international de Barcelone [congrès et expositions]).

Les aménagements prévus comprennent la réalisation d'équipements hôteliers, d'un centre commercial, de bureaux, d'un nouveau campus universitaire (université et équipements reliés aux nouvelles technologies), de 900 à 1.200 nouveaux logements et d'importants équipements de loisirs (zoo, zoo marin, « centre aquatique » comprenant plages, piscines et solariums, marina et centre de sports nautiques etc.). Les systèmes d'épuration des eaux, d'incinération des ordures et l'ensemble du secteur énergétique seront transformés et modernisés et le réseau de transports en commun sera étendu.

L'ensemble de ces projets représente des investissements très importants pour les collectivités publiques (l'aménagement du secteur Litoral-Besos sur 234 hectares représente un investissement public et privé de plus de 195.000 M Pta).

L'expérience reconnue des Jeux Olympiques de 1992

Un atout incontestable pour Barcelone est la réussite de l'organisation des Jeux Olympiques. A cette occasion, la métropole a en effet montré au monde entier sa capacité à organiser un très grand évènement international et elle bénéficie désormais d'un véritable capital confiance. Elle souhaite s'appuyer sur cette expérience pour l'organisation et la gestion du Forum (création du même type d'organisation et de structures) mais aussi pour la mise en oeuvre du projet urbain qui prolonge celui réalisé à l'occasion des Jeux Olympiques.

RISQUES ET INTERROGATIONS

Des incertitudes

S'agissant d'un évènement d'un genre nouveau, de nombreuses interrogations demeurent, notamment en ce qui concerne la capacité de la manifestation à intéresser les médias internationaux et donc les visiteurs potentiels. L'aménagement d'un nouveau centre reste un pari, même si des efforts importants sont prévus en matière de desserte.

Le soutien de l'ensemble de la population locale

De plus, il se peut qu'une partie de la population de la métropole se sente exclue des grands choix d'investissements qui seront concentrés sur ce quartier en particulier, peut être au détriment de leurs besoins plus quotidiens. Pour le projet, le risque est donc de ne pas obtenir le soutien de l'ensemble des habitants et des associations.

L'association des autres collectivités

Par ailleurs, le dossier remis à la Commission ne donne aucun élément sur le rôle joué par les collectivités non-membres du Consortium, comme la communauté urbaine, les autres municipalités... et on peut dès lors s'interroger sur leur soutien et la façon dont elles se mobiliseront.

BERLIN : de la candidature aux Jeux Olympiques 2000 à la préparation de la Coupe du Monde de Football en 2006

Nouvelle capitale de l'Allemagne unifiée, la ville Berlin a intégré les grands événements sportifs dans sa stratégie de marketing. Il s'agit pour elle de se placer dans le réseau des métropoles mondiales en montrant ses capacités d'organisation. Berlin se prépare activement à l'accueil la Coupe du Monde en 2006. Tirant les leçons de l'échec de sa candidature aux Jeux Olympiques de l'an 2000, elle envisage aujourd'hui de se porter candidate pour ceux de 2012.



Berlin

A la fois Ville et État, Berlin (3,4 millions d'habitants, 4,3 millions au total dans le Grand Berlin) est devenue la capitale politique et administrative de la République Fédérale d'Allemagne. Elle connaît depuis 10 ans une très profonde transformation dont l'enjeu est d'effacer les marques de sa division antérieure et de jouer pleinement son rôle en Allemagne et en Europe. La Ville dispose d'un réseau de transport performant et connaît une riche vie culturelle.

1. La candidature aux JO 2000 : un projet venu trop tôt ?

CARACTERISTIQUES DE L'EVENEMENT

Candidature non retenue par une organisation internationale, le Comité international olympique (CIO)

DATES DE L'EVENEMENT

22 juillet-6 août 2000 (16 jours)

PRÉPARATION

Octobre 1989-octobre 1993

INITIATIVE

Land de Berlin

PILOTAGE

Berlin 2000 Olympia GmbH, société anonyme dirigée par un Conseil de surveillance, assistée par un Comité de parrainage et conseillée par un Conseil consultatif parlementaire

RÉALISATION (PREVISIONS)

Sport Site Construction GmbH (société de construction des installations sportives) et *Marketing GmbH*

PARTENAIRES

État fédéral, partenaires privés

COÛT TOTAL (PREVISIONS)

Dépenses estimées : 2.000 M US\$

Recettes estimées : 2.116 M US\$

Bénéfices attendus : 116 M US\$

CONTEXTE

La candidature de Berlin aux Jeux Olympiques 2000 (JO) a été lancée entre la chute du mur (octobre 1989) et la réunification de la ville (octobre 1990). Le souci des dirigeants à l'époque était de réussir le transfert du siège du Parlement et du Gouvernement fédéral à Berlin et d'engager le rattrapage en termes de développement de la partie est de la ville.

OBJECTIFS ET STRATÉGIE

Berlin a fondé sa candidature sur une situation unique : une ville réunifiée d'une part, une nouvelle et ancienne capitale pour l'Allemagne d'autre part. L'accueil des JO a été vu comme un levier pour refaçonner la ville et pour stimuler le développement conjoint des deux parties de la ville. Berlin souhaitait se montrer au monde comme une ville moderne, vivante et internationale. La stratégie poursuivie était que les JO aient lieu au cœur même de la ville et s'appuient pour l'essentiel sur le réseau de transport public. Les atouts mis en avant : une ville verte, une ville culturelle, une ville cosmopolite, une ville qui aime le sport, une ville bien équipée (transports, hébergement).

Les principaux objectifs de la candidature étaient :

- l'accueil de 3,5 à 4 millions de visiteurs, dont 50 % étrangers ;
- le développement urbain, l'amélioration du système de transport et l'aménagement de nouveaux quartiers ;



L'Olympic Stadium de Berlin.

© laurif - J. Bertrand

- la construction de nouveaux équipements sportifs (piscine, stade de boxe, vélodrome) et la modernisation des équipements existants afin de répondre aux besoins des habitants après les JO.

POINTS FORTS

Mise à profit d'un contexte exceptionnel

Après plusieurs décennies de division de la ville et du pays, le contexte exceptionnel de la candidature aux JO 2000 a permis un consensus entre le Sénat de Berlin et le Gouvernement fédéral autour de l'idée de donner à l'Allemagne une capitale politique et culturelle qui soit à la hauteur de son rayonnement économique. La candidature aux Jeux est venue conforter les investissements nécessaires au transfert à Berlin du gouvernement et du parlement allemands. Le risque induit par la réalisation simultanée de trois projets (réunification urbaine, transfert de capitale et Jeux Olympiques) avait été mesuré.

Un projet bien pensé en termes d'aménagement urbain

La préparation des JO a été intégrée à l'élaboration d'un plan stratégique de développement urbain qui s'est traduit par l'approbation du Schéma directeur de Berlin en 1994. Les deux nouveaux quartiers prévus dans le cadre des JO (*Eldenaer Stasse et Rummelsburger Bucht*) ont été identifiés comme des zones d'aménagement : des plans de financement à long terme ont été définis et des agences d'aménagement créées pour leur mise en oeuvre.

La qualité du réseau de transport et la concentration des sites (19 des 25 sports situés à l'intérieur de la ville) ont été notés comme des points forts par la Commission du CIO.

Un intérêt de la part des partenaires privés

Au moment de la candidature, les recettes devant provenir du parrainage des JO par le privé (une tradition allemande), étaient estimées à près de 332 M US\$, soit près de 16 % du total des dépenses. Parmi les grandes sociétés présentes : ABB (électronique), Bertelsmann/Springer (médias), Deutsche Bank, Deutsche Bundesbahn (transports), Daimler-Benz, Lufthansa, Philips/Siemens, Ruhrgas (énergie), Telekom, Volkswagen, Xerox, etc.

Un impact favorable sur l'équipement de la ville

Environ 70 % des équipements à construire ou à améliorer pour les JO étaient considérés en 1990 comme nécessaires aux besoins de la ville : beaucoup ont été réalisés depuis cette date, en dépit de l'échec de la candidature (stade de boxe, vélodrome, centre nautique...) et sont aujourd'hui utilisés par le public et les organisations sportives, en particulier dans la partie est de Berlin.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Une opinion publique critique

Une partie de la population de Berlin a été critique à l'égard de la candidature aux JO 2000 et une manifestation regroupant 10 à 15.000 personnes a même eu lieu lors de la visite de la Commission du CIO. Les opposants auraient préféré une approche plus ascendante (concertation), partant davantage des besoins des habitants. Beaucoup craignaient que les JO aient un impact négatif sur l'environnement. Sans doute cette candidature est-elle venue trop tôt, les berlinois ayant besoin de temps pour accepter les transformations de leur ville en une métropole-capitale.

Des difficultés à boucler le tour de table

La répartition du financement des JO entre l'État fédéral, le Land de Berlin, les sponsors et la vente de droits de retransmission n'était pas encore aboutie lors du dépôt de la candidature.

Des problèmes de réutilisation des sites et des équipements

Les capacités de certains équipements sportifs qui ont été réalisés ne seraient pas pleinement utilisées aujourd'hui.

ENSEIGNEMENTS

De manière générale et en dépit de l'échec de sa candidature aux Jeux Olympiques, la ville de Berlin confirme l'intérêt qu'il y a pour la ville à s'engager dans l'organisation d'un grand évènement, notamment en termes :

- d'amélioration de son image internationale ;
- d'accélération de la mise en oeuvre de projets qui contribuent au développement solidaire de la ville ;
- de commercialisation de nouveaux sites de développement urbain ;
- de réduction du déficit d'infrastructures, en particulier dans l'est de la ville.

Ce sont ces raisons qui expliquent qu'elle ait posé sa candidature pour la Coupe du Monde de Football 2006 et qu'elle envisage de se porter candidate pour les Jeux Olympiques 2012.

Mais la ville de Berlin met en avant un certain nombre de risques liés à l'organisation d'un grand évènement, et en particulier :

- la dépense de temps et d'argent sans aucune garantie de succès de la candidature,
- la possibilité d'un échec financier en dépit des études de marché,
- l'estimation trop optimiste du nombre de visiteurs (payants),
- la difficulté d'obtenir le soutien des entreprises privées,
- l'opposition éventuelle des habitants qui s'est avérée l'une des difficultés majeures rencontrées lors de la candidature pour les JO 2000,
- les changements politiques qui peuvent influencer sur le déroulement du projet.

2. La Coupe du Monde 2006. Un enjeu : la rénovation du Stade olympique

CARACTERISTIQUES DE L'EVENEMENT

Évènement en projet, candidature nationale sélectionnée par une organisation internationale (Fédération internationale de football)

TYPE D'EVENEMENT

Manifestation sportive d'échelle mondiale

DATE(S) DE L'EVENEMENT

Été 2006 (environ 1 mois)

PRÉPARATION

Période 2000-2006 (7 ans)

INITIATIVE

Gouvernement de la République Fédérale d'Allemagne

PILOTAGE

Maire de Berlin et ses services (pour le dispositif concernant Berlin)

PARTENAIRES

État fédéral, partenaires privés

COÛT TOTAL

Budget à l'étude

CONTEXTE

La candidature de Berlin comme site d'accueil de la finale de la Coupe du Monde 2006 s'inscrit dans la volonté de la ville d'assumer son rôle de nouvelle capitale de la République Fédérale Allemande, sur les plans politique et culturel.

OBJECTIFS ET STRATÉGIE

La décision de retenir la candidature de l'Allemagne, qui a été préférée à l'Afrique du Sud, a été prise par la Fédération internationale du football (FIFA) à l'été 2000 et le dispositif d'organisation n'a pas encore été mis en place. Il est encore trop tôt pour décrire les mesures qui seront prises et pour tenter d'en prévoir l'impact. A Berlin, la réflexion a surtout porté jusqu'à présent sur la rénovation du stade Olympique. La décision d'implanter le Centre international des médias n'a pas été prise à cette date.

Plusieurs atouts ont été mis en avant dans la candidature de Berlin :

- l'histoire sportive et la présence du stade Olympique,
- le caractère international de la ville : ses habitants sont originaires de 180 pays, présence de 6 agences de presse internationales et de 160 personnes travaillant pour des médias internationaux,
- l'excellence de la desserte à l'échelle mondiale (3 aéroports internationaux) et de la ville (réseau de transports publics),
- les capacités d'hébergement (450 hôtels).

Le nombre de visiteurs attendus dans toute l'Allemagne est estimé entre 2,6 et 3,1 millions, dont 840.000 à 1 million de visiteurs étrangers. Ces chiffres ne sont pas encore connus pour Berlin.

UN ENJEU : LA RÉNOVATION DU STADE OLYMPIQUE

La rénovation du stade et, plus largement, l'aménagement du secteur constituent des enjeux majeurs pour la ville.

Situé à Charlottenburg en proche périphérie de la ville à environ 10 km du centre mais bien desservi par le métro et le train, le stade Olympique est un bâtiment historique classé qui a été construit en 1936. La couverture du bâtiment lui donnera une nouvelle identité.

Avec 76.000 places, c'est l'un des plus grands stades allemands, mais sa capacité doit être ramenée à 67.000 places d'ici 2004 pour la Coupe. Il devra devenir après l'événement, un stade polyvalent pour le football, l'athlétisme et les grandes manifestations culturelles. Le coût de cette rénovation, évalué à 539 M DM (246 M US\$), sera financé par la ville avec une contribution de 100 M DM du Gouvernement fédéral .

MELBOURNE: les jeux du Commonwealth 2006

Les villes australiennes sont à la recherche d'une notoriété internationale. Elles ont trouvé dans les grandes manifestations sportives des événements qui correspondent bien à leur culture et à leurs capacités d'organisation. En se donnant 7 ans pour préparer au mieux les Jeux du Commonwealth de 2006, l'État du Victoria et la ville de Melbourne semblent mettre de leur côté beaucoup d'atouts pour réussir.



Melbourne

Située sur le côté au sud-ouest de l'Australie, Melbourne est la capitale de l'État de Victoria et la 2^e ville du pays (3,3 millions d'habitants). Cette ville très étendue se développe aujourd'hui le long du littoral et vers l'intérieur dans un rayon de 30 km de son *Central Business District (CBD)*. Pour répondre aux besoins de déplacement, elle dispose d'un réseau de 36 lignes de tramway et 17 lignes ferrées et développe son réseau routier. Le secteur des services occupe une part de plus en plus importante de l'emploi d'une population très cosmopolite (110 nationalités représentées).

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVÈNEMENT

Projet d'événement sportif (16 sports, 25 disciplines sportives)
Candidature d'une ville sélectionnée par une organisation internationale
(Commonwealth Games Federation [CGF], Fédération des Jeux du Commonwealth) représentant 72 pays.

DATES DE L'ÉVÈNEMENT
15-26 mars 2006 (11 jours)

PRÉPARATION

Sélection nationale : décembre 1996
Constitution du comité d'organisation : février 1997
Sélection : 10 octobre 1999
Préparation, construction, réalisation et bilan : 1^{er} janvier 2000-30 juin 2007

INITIATIVE

Gouvernement de l'État de Victoria (*Victorian Major Events Company*).

PILOTAGE

Melbourne 2006 Commonwealth Games Pty - Ltd (comité d'organisation à statut de société anonyme)

PARTENAIRES

État de Victoria, Ville de Melbourne, Fédération des Jeux du Commonwealth, Gouvernement Fédéral Australien, Association australienne des Jeux du Commonwealth, divers sponsors privés

COÛT TOTAL

Budget d'organisation environ 650 M \$Aus (335 M US\$ 01.04.2001)
Budget d'infrastructures environ 100 M \$Aus (516 M US\$)
Répartition : public 70 % / privé 30 %
Impact économique prévisionnel dans l'État estimé à +372,6 M \$Aus (192 M US\$)
Impact prévisionnel sur le produit intérieur national estimé à +497 M \$Aus (256 M US\$).

CONTEXTE

À l'époque de la candidature, le contexte économique était particulièrement favorable. Le gouvernement de l'État de Victoria d'alors menait une politique événementielle appréciée par la population et faisant apparemment l'objet d'un large consensus.

OBJECTIFS

Les objectifs poursuivis par l'État de Victoria :

- promouvoir Melbourne comme une ville internationale animée,
- attirer des investisseurs potentiels,
- promouvoir le sport,
- encourager l'écologie urbaine (recyclage des déchets, innovation dans les techniques de construction, promotion des transports publics).

Les objectifs d'accueil de visiteurs sont de 50.000 touristes nationaux et 15.000 étrangers. Le nombre des participants est estimé à près de 15.000, dont environ 4.500 athlètes, 3.700 accompagnateurs, 3.000 personnalités, 3.100 appartenant au monde des médias. La préparation et la gestion de l'événement sera assurée par 400 organisateurs, assistés de 5.000 fonctionnaires et de 15.000 volontaires.

Les initiateurs du projet Melbourne 2006 ont conçu une stratégie en plusieurs étapes :

- Étape 0 : Candidature (*Bid*) [octobre 1996-décembre 1999] :
- Étape 1 : Mise en place (*Set up*) [1^{er} janvier 2000-1^{er} juin 2002] :



Melbourne. La rivière Yarra.

© laurif - L. Perrin

- Étape 2 : Construction (*Build*) [1^{er} juillet 2002-1^{er} juin 2004]
- Étape 3 : Livraison (*Delivery*) [1^{er} juillet 2004-1^{er} juin 2006]
- Étape 4 : Réalisation et bilan (*Wind up*) [1^{er} juillet 2006-30 juin 2007]

L'étape de la candidature a consisté, à lancer des études de faisabilité et des besoins en équipements, à la définition d'un pré-programme sportif et à l'estimation des budgets. A l'issue de l'acceptation nationale de la candidature, la présentation du projet et des sites devant les délégués de chaque nation du Commonwealth a été un moment important. Depuis la sélection de la candidature et la mise en place du Comité d'organisation, l'attention s'est portée sur les études pré-opérationnelles et la définition du programme sportif (juillet 2001). La prochaine étape est celle du suivi des Jeux du Commonwealth 2002 à Manchester (Grande Bretagne).

Les atouts mis en avant :

- sites pour la plupart très concentrés et très proches du centre ville ;
- engagement de construire 4 nouveaux équipements qui s'inscriront dans le cadre d'un projet urbain (Yarra Plan),
- environnement urbain sûr et propre, système de transport considéré comme remarquable,
- capacité d'organisation reconnue,
- fort soutien du gouvernement, du secteur privé et de la population, public très favorable aux sports et aux événements sportifs.

POINTS FORTS

Des études préalables approfondies

Pour chaque équipement nécessaire aux Jeux, des études techniques, économiques et financières sont menées pour choisir la solution la plus adaptée : construction d'un nouvel équipement, rénovation d'un équipement existant, installation temporaire.

Chaque équipement doit répondre à une demande en dehors des Jeux, ce qui implique généralement qu'il soit polyvalent et qu'il s'intègre dans une programmation urbaine à long terme (étude d'impact socio-économique). Les études de faisabilité prennent en compte l'intérêt à terme (30 ans) : au-delà les équipements doivent pouvoir s'auto-financer.

Une stratégie claire, une capacité d'organisation reconnue

La capacité d'organisation de l'État de Victoria a été rodée à l'occasion d'événements (Jeux Olympiques de 1956) ou de manifestations régulières (Grand prix d'Australie de Formule 1, Championnat de football national, Open de Tennis d'Australie, etc.). L'impact de chacun des événements a fait l'objet d'une évaluation.

La stratégie du projet Melbourne 2006 a été pensée dans le détail, avec des étapes s'enchaînant logiquement et une analyse approfondie des risques.

Des conditions favorables

L'organisation d'une manifestation sportive et de plein-air est particulièrement bien adaptée à la culture nationale et aux caractéristiques de la ville :

- son site, la présence de la mer et de la nature, le climat (en été),
- l'intérêt que témoigne la population pour la pratique et le spectacle sportif, ainsi que son ouverture sur un monde, le sentiment d'appartenance au Commonwealth ;

- l'expérience que Melbourne semble avoir acquise dans le domaine de la gestion des foules et de la circulation lors d'événements passés. Le plan de gestion des déplacements qui sera élaboré tiendra compte des mesures prises lors des derniers Jeux Olympiques de Sydney.

Une localisation qui inscrit les Jeux dans un projet urbain ambitieux

Sur le plan matériel, les Jeux auront lieu dans une ville qui dispose déjà d'une très large gamme d'équipements sportifs de grande qualité : *Melbourne Cricket Ground* (stade modulable de 98.000 places), *Melbourne Park* (stade de tennis avec court central de 16.000 places), *Colonial Stadium* (stade rénové de 52.000 places), *Olympic Park* (stade de football, rugby, athlétisme), *Melbourne Sport and Aquatic Center* (stade nautique) etc.

La concentration de 70 % des manifestations liées à l'événement dans un seul secteur central, le *Games Precinct* (Enceinte des Jeux, le long des berges de la rivière Yarra), bien desservi et disposant d'une large gamme d'équipements d'accueil (hôtels, stades, parcs, centre d'exposition, lieux de culture...) est remarquable. Le Plan Yarra destiné à servir de guide à l'aménagement de ce secteur central recense 40 projets urbains qui vont dans le sens d'une amélioration de la qualité de l'environnement : amélioration des relations entre les sites, la rivière et le centre d'affaires, suppression d'un pont routier, création de passerelles et de nouvelles liaisons piétonnes etc.

INTERROGATIONS

Répartition des rôles entre les acteurs

Le pilotage de l'événement est organisé par l'État de Victoria, avec ses partenaires nationaux et internationaux des Jeux du Commonwealth (*CGF et ACGA*). Mais comment s'effectue la répartition des rôles entre le Victoria, le Grand Melbourne, l'État fédéral et le secteur privé ? Quelle est la clé de répartition des investissements d'infrastructure ? Quelles seront les incidences du financement privé sur la gestion ultérieure des équipements ?

Pour qui sont fait les Jeux ?

Le succès de l'événement repose notamment sur le soutien de la population locale. Un festival culturel aura lieu parallèlement aux Jeux pour assurer une « large participation des Melbourniens ». Cette participation est-elle compatible avec les exigences de gestion des flux qui conduisent à inciter les habitants à « prendre des vacances » pendant l'événement ?

ENSEIGNEMENTS

De manière générale, l'État du Victoria considère que les grandes manifestations sportives favorisent le développement des métropoles :

- ils améliorent de la qualité de vie et donnent confiance à la population,
- ils stimulent l'économie et « vendent » la ville sur d'autres marchés,
- ils donnent des modèles aux jeunes générations et stimulent le sport.

Ils comportent aussi des risques, en particulier :

- le risque pour les finances publiques : les dépenses sont à court terme, mais les revenus sont lointains,
- les incertitudes quant à la participation des athlètes « stars » qui influent sur le résultat financier de l'événement,
- les autres incertitudes : le temps, les changements de gouvernement, les changements de contexte sur le plan de la sécurité, l'évolution des règles de l'événement,
- l'importance accordée à la préparation de l'événement au détriment du quotidien.

PARIS ILE-DE-FRANCE :

la Coupe du Monde de Football 1998

La Coupe du Monde de Football organisée en France en 1998 a été un succès unanimement reconnu, malgré les retards pris au démarrage du projet. L'événement a rassemblé les Français, il a renouvelé l'image du pays, et de sa capitale. En Ile-de-France (région de Paris), la ville de Saint-Denis a su utiliser la construction du Stade de France comme le levier de requalification économique et urbaine d'un secteur dégradé.



Paris

Ville mondiale, Paris se situe au centre d'une agglomération urbaine de près de 10 millions d'habitants, elle-même comprise au sein de la Région Ile-de-France.

La région capitale est profondément marquée par une histoire liée au pouvoir central et dispose d'un patrimoine culturel remarquable. C'est la première destination touristique au monde et une très grande région de congrès et de salons. Le système de transport est performant.

L'Ile-de-France possède une économie diversifiée, marquée par ses fonctions nationales et internationales mais elle connaît aussi de grandes disparités sociales et territoriales.

Paris, qui s'est forgée au travers de l'organisation des premières Expositions Universelles (1855, 1867, 1878, 1889, 1900) et des Jeux Olympiques (1924), n'avait pas organisé de grand événement dans les décennies précédant la Coupe du Monde 1998, si l'on excepte le bicentenaire de la Révolution Française en 1889.

CARACTERISTIQUES DE L'EVENEMENT

événement réalisé, candidature sélectionnée par une instance internationale (Fédération Internationale du Football, FIFA), manifestation multisites (10 villes d'accueil dont Paris et Saint-Denis en Ile-de-France).

DATES DE L'EVENEMENT

10 juin-12 juillet 1998 (64 matches en 33 jours).

PRÉPARATION

Novembre 1988 (annonce de la candidature), juillet 1992 (sélection par la FIFA), octobre 1993 (choix du site d'accueil du Stade de France), printemps 1998 (dernières mises au point).

INITIATIVE

Gouvernement français.

PILOTAGE

Comité Français d'Organisation (CFO) pour l'organisation et le marketing de la Coupe, Délégation Interministérielle à l'organisation de la Coupe du Monde (DICOM) pour la coordination des actions de l'État.

RÉALISATION

SANEM Stade de France (Société d'économie mixte pour le contrôle de la construction et de l'exploitation du Stade de France et la commercialisation de ses abords), Consortium Stade de France (pour la conception, construction et concession du Stade), Direction Départementale de l'Équipement (DDE, pour la réalisation des infrastructures).

PARTENAIRES

Ville de Paris, Ville de Saint-Denis, Région Ile-de-France, Département de Seine-Saint-Denis, Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF), Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP), entreprises privées.

COÛT TOTAL

Dépenses estimées pour la France entière : environ 10.000 M F (1.335 M US\$ 20.04.2001), dont 2.500 MF (333 M US\$) pour l'organisation et 6.900 MF (921 M US\$) pour les investissements ; en Ile-de-France, l'investissement pour les stades (Parc des Princes et Stade de France) et les infrastructures de transport est estimé à 5.700 MF (761 M US\$), dont 2.550 MF (340 M US\$) pour le seul Stade de France.
Bénéfices attendus : 116 M US\$

CONTEXTE

L'initiative de la candidature de la France à la Coupe du Monde de Football 1998 revient à Jacques Chirac, à un moment où il était à la fois Premier Ministre et maire de Paris. Lancée en période d'optimisme économique (1987-91), l'idée va se heurter rapidement aux contraintes financières (période 1991-97). En 1998, la Coupe sera organisée au début d'une période de relance de la croissance.

Le contexte politique a également évolué avec l'alternance de plusieurs gouvernements de droite (1986-88, 1993-95 et 1995-97) et de gauche (1988-1993 et 1997 à aujourd'hui), de deux présidents de la république et de deux maires de Paris.

OBJECTIFS ET STRATÉGIE

Deux objectifs principaux guident d'abord l'action de l'État :

- contribuer à l'image de la France dans le monde par l'organisation d'un événement sportif populaire,
- construire le grand stade d'intérêt national, dont la capitale a besoin pour organiser de grandes manifestations internationales.

Paris cherche à moderniser son image. Le quartier de la Défense.



Au fur et à mesure de l'avancement du projet, deux autres objectifs sont mis en avant :

- bien accueillir les visiteurs et recueillir les retombées touristiques de l'évènement,
- faire de l'évènement un « moment de fête, de solidarité et de citoyenneté » pour tous les Français.

Les deux villes d'accueil de la Coupe du Monde de Football en Ile-de-France, Paris et Saint-Denis poursuivent des objectifs complémentaires :

- Paris souhaite conforter son rayonnement en modernisant son image,
- Saint-Denis souhaite faire de la Coupe et du Stade de France un levier de développement économique et urbain de son territoire.

POINTS FORTS

Une organisation très réussie

La Coupe du Monde 1998 en France est unanimement considérée comme un évènement très réussi. Ce succès repose en particulier sur l'organisation :

- les stades et les aménagements associés ont été réalisés dans les délais, ils étaient prêts pour la plupart plusieurs mois avant la Coupe pour des tests « grandeur nature »,
- l'accueil des spectateurs (hébergement, information) s'est effectué dans des conditions satisfaisantes,
- le déplacement de millions de spectateurs, de la presse et des équipes entre les différents sites d'accueil des matches s'est bien déroulé,
- la sécurité a été soigneusement préparée avant l'évènement ce qui a considérablement limité les incidents,
- l'évènement a eu un retentissement mondial et le Comité Français d'Organisation a dégagé un bénéfice (285 MF reversés aux clubs de football français).

Un renouvellement de l'image de la France

La Coupe a conforté l'image positive de la France devenue désormais « *un pays dynamique, accueillant, dans lequel on peut avoir confiance et qui gagne* ».

Un impact important sur le développement régional et local

L'effet Coupe du Monde 1998 a bénéficié à tout le pays, mais c'est surtout en Ile-de-France que cet effet est le plus marquant : à Paris bien sûr en terme d'image, mais aussi et surtout à Saint-Denis (commune plutôt défavorisée située au nord de Paris) :

- la région-capitale dispose aujourd'hui, avec le Stade de France, d'un outil polyvalent de grande qualité dont la capacité modulable (18 à 95.000 places) répond à ses besoins de manifestations sportives (football, rugby, athlétisme etc.) ou culturelles (concerts, spectacles, congrès etc.). Ce bâtiment phare a une image positive en France et en Europe,
- la construction du Stade dans la Plaine Saint-Denis a accéléré la réalisation d'équipements prévus mais dont le financement se serait étalé sur plusieurs années, voire plusieurs décennies (transports en commun, voirie, espaces publics, etc.),
- ces aménagements ont permis de lancer le développement d'un secteur prioritaire de l'aménagement régional : ceci se traduit aujourd'hui par un « boom » immobilier avec plus de 685.000 m² de bureaux, commerces et logements en projet dont 350.000 m² pour 2001-2003,

- l'image de la Plaine Saint-Denis a été radicalement transformée par la Coupe du Monde : elle n'est plus perçue comme une zone industrielle en déclin, mais comme l'un des prolongements du pôle tertiaire de la Défense,
- une collectivité locale, la Ville de Saint-Denis, a su tirer parti de l'évènement en négociant avec ses partenaires (État, Région) des conditions favorables au développement de son territoire : engagements d'offres de travaux pour les entreprises locales pendant la construction du Stade, créations d'emplois durables pour les jeunes, réparation du traumatisme créé par la construction d'une autoroute urbaine dans les années 60, limitation des nuisances liées au Stade, etc.

Un bilan touristique positif en Ile-de-France

La saison touristique de l'année 1998 a été bonne, pendant la Coupe, la clientèle venue assister à la compétition a compensé les pertes liées aux reports de séjours.

- l'Ile-de-France a accueilli 4,3 millions de séjours dont 2,8 millions d'étrangers (soit 65 % du total) en juin et juillet 1998 en hôtellerie homologuée. Les nuitées ont progressé de +4 % par rapport à juin 1997,
- la Coupe aura permis de renouveler le type de touristes (Sud Américains, Japonais, Sud Africains, Singapouriens), d'attirer une nouvelle clientèle (les jeunes) et de « moderniser » l'image de la région-capitale.

Un moment de fête et de solidarité nationale qui conforte l'image de la France

Les animations d'accompagnement (spectacles, défilés, etc.) et surtout les succès de l'équipe de France de football ont transformé la Coupe en une grande fête populaire qui a rassemblé les Français, toutes origines confondues. Elle a changé les rapports des Français au football ; la Coupe est encore aujourd'hui une référence pour les jeunes des quartiers défavorisés. Cet effet n'était, bien sûr, pas prévisible...

Une expérience qui a permis à Paris de présenter sa candidature aux Jeux Olympiques

L'effet « boule de neige » du succès de la Coupe du Monde a permis à Paris de présenter une candidature très sérieuse aux Jeux Olympiques 2008 en association avec l'Etat et la Région.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Une perte de temps précieuse au démarrage du projet

L'impact de la Coupe aurait pu être plus favorable et certaines erreurs évitées si les pouvoirs publics (État, collectivités locales) avaient pris plus tôt la mesure des implications de l'évènement :

- l'hésitation des différents gouvernements sur le lieu d'implantation du Stade de France et le choix tardif du concessionnaire ont affaibli l'État dans les négociations avec le groupement d'entreprises choisi pour la construction et l'exploitation de l'équipement (voir ci-dessous),
- contrainte par le calendrier, la procédure de désignation du groupement de concepteurs-constructeurs du Stade a entraîné des controverses et des contentieux au démarrage du projet,
- les délais serrés ont entraîné des surcoûts pendant la construction du Stade, notamment lorsque l'on a découvert des traces de pollution du sous-sol, indétectées jusqu'alors faute d'études approfondies,
- le manque de temps a conduit à limiter, pour l'essentiel, les aménagements d'infrastructure à ceux nécessaires pour un accès aisé au Stade de France ; certains travaux qui auraient permis d'engager la transformation du secteur n'ont pas pu être réalisés avant la Coupe.

Les contraintes imposées par les organismes internationaux

Les rapports de force entre la puissante fédération internationale du Football (FIFA) d'une part, et le CFO et l'État français d'autre part ont été défavorables à ces derniers. La FIFA impose ses sponsors (contrats d'exclusivité). La présence de Mac Donald's et Coca Cola, par exemple, n'a pas permis à la France de mettre en avant sa gastronomie et ses vins.

Des investissements très concentrés sur le territoire

L'essentiel des investissements de la Coupe du Monde ont été réalisés en Ile-de-France, sur le territoire de Saint-Denis. L'évènement n'a pas servi de prétexte à des opérations d'embellissement et d'équipement urbain d'envergure à l'échelle de la métropole, ce qui fait que l'impact de la Coupe est resté géographiquement très limité.

Une faible capitalisation des nouveaux savoir-faire tirés de l'évènement

La préparation de la Coupe du Monde a permis de faire évoluer les méthodes de travail : coordination renforcée entre les institutions, nouveaux modes de coopération internationale, circulation de l'information en temps réel, rapports informels entre les acteurs, transversalité du travail, expérimentations in situ etc. Ces nouveaux savoir-faire n'ont pas toujours été bien capitalisés.

RIO DE JANEIRO : le Carnaval

Événement annuel, le Carnaval de Rio participe à l'image et à la notoriété de la ville et fait vivre le tourisme. Grande fête populaire, cet événement mobilise très fortement et tout au long de l'année les cariocas qui s'identifient à leurs écoles de Samba. La ville s'efforce de contrôler cet événement spontané et de l'organiser au mieux. La réalisation du *Sambodrome* témoigne de sa volonté de maîtriser les flux de personnes, mais aussi les importants flux financiers.



Rio de Janeiro

Ancienne capitale du pays, Rio de Janeiro reste la capitale de l'Etat de Rio (5,8 millions d'habitants) et l'une des principales villes du Brésil du point de vue culturel, touristique et économique. Le site naturel de la ville est tout à fait exceptionnel, mais a renforcé le compartimentage de l'espace urbain et la ségrégation sociale entre les quartiers.

CARACTERISTIQUES DE L'EVENEMENT

Événement annuel.

DATE DE L'EVENEMENT

Le Carnaval commence 45 jours avant Pâques et dure trois jours.

PREPARATION

Les habitants des différents quartiers de la ville se mobilisent tout au long de l'année pour préparer le Carnaval.

INITIATIVE

Ville et État de Rio de Janeiro.

PILOTAGE

Riotur, structure municipale chargée de l'organisation de l'évènement.

PARTENAIRES

Ville de Rio, secteur privé (écoles de samba).

COÛT

Estimation des dépenses de Riotur en 1999 : plus de 13 millions de Réas (13 M BRR) [5,9 M US\$ au 20.04.2001], dont 8 M BRR (3,6 M US\$) pour subventionner les écoles de samba.

Estimation des recettes provenant de la retransmission télévisée : 3,2 M BRR (1,5 M US\$).

ÉVOLUTION RÉCENTE

Depuis la seconde guerre mondiale, le carnaval est devenu un événement moins spontané et plus organisé. Le défilé des écoles de sambas (dont chacune regroupe des milliers de participants) n'a plus lieu le long de l'avenue *Branco* mais dans un équipement particulier : le *Sambodrome* dont l'entrée est payante. On peut dire qu'aujourd'hui, le Carnaval appartient plus aux classes populaires et aux touristes qu'aux classes moyennes et élevées qui fuient plutôt la ville pendant l'évènement. Depuis quelques décennies, une compétition se développe entre les carnivals brésiliens de Salvador, Recife et Olinda et celui de Rio de Janeiro. Les autres villes jouent la carte du carnaval à taille humaine et de la convivialité.

STRATÉGIE

Le Carnaval est un événement universel qui a rendu célèbre certaines villes comme Venise, Munich ou la Nouvelle Orléans. Le Carnaval de Rio a toujours représenté une grande fête populaire pendant laquelle la ville, la vie, le travail et les soucis s'arrêtent (les services et les commerces ferment pendant 3 jours). La municipalité de Rio doit composer avec le carnaval et essayer d'en tirer le meilleur parti possible. Elle essaye d'organiser au mieux l'évènement et de canaliser au maximum les flux.

POINTS FORTS

Un événement bien rodé

Événement annuel, l'organisation du carnaval est bien au point.

Les rôles sont clairement répartis :

- La ville, via l'organisme *Riotur*, s'occupe de l'importante logistique, de la gestion du *Sambodrome*, de la décoration des rues, de l'organisation des bals et de l'embauche des musiciens chargés d'animer ces bals,
- Le secteur privé et les associations, comme les écoles de samba ou les entreprises, se regroupent dans un club qui gère le défilé,
- Le secteur informel se mobilise (fabrication de masques, vente de boissons, de nourriture...).

La beauté du site de Rio est un atout dans la compétition mondiale.



© Iaurif - P. Lecoart

La gestion d'un événement de cette ampleur est très complexe : la présence d'une foule immense sur les espaces publics induit d'importants moyens de logistique, sécurité, santé publique, propreté et un fonctionnement ininterrompu du métro (qui normalement s'arrête à 23h)... La gestion du carnaval est répartie entre la ville et les écoles de samba.

Un équipement créé pour rentabiliser l'évènement

Le *Sambodrome* (60.000 places) a été construit au centre de la ville dans les années 80 par l'architecte Oscar Niemeyer. Les touristes, qui jusqu'alors bénéficiaient gratuitement du spectacle dans les rues, payent maintenant pour assister au défilé. Les entrées au *Sambodrome* constituent ainsi des recettes. De même, le défilé n'ayant plus lieu dans les rues, les dépenses de décoration et d'installation de gradins provisoires sur les trottoirs ont été réduites. Au total, pendant le carnaval, ce sont 100.000 personnes qui défilent au *Sambodrome* devant 100.000 spectateurs se relayant dans l'équipement (le défilé final se déroule de 19h à 6h du matin).

Un événement qui participe à la notoriété de la ville

Les médias du monde entier parlent de l'évènement. Le carnaval est l'occasion de montrer la sensualité et la joie de vivre brésiliennes. Il constitue un excellent moyen de promotion pour la ville Rio et renforce son image festive.

Un événement qui fait vivre le tourisme

Pour le carnaval 2001, 320.000 touristes brésiliens étaient attendus à Rio et 20.000 étrangers. Les paquebots de croisière sont également en très forte augmentation.

Selon une enquête réalisée, en 1999, 110.000 touristes ont dépensé 80M US\$ pendant la période du carnaval.

Un événement qui mobilise la population

Les cariocas se mobilisent très fortement pour faire de cet événement un grand moment de fête. Environ 30.000 personnes sont directement concernées par l'organisation et la gestion du carnaval. Les principales écoles utilisent 110 à 270 personnes pour préparer leur défilé, soit 1.500 à 3.000 personnes au total, *Riotur* embauche par ailleurs 1.000 musiciens et 2.470 personnes pour différents services, il distribue également 923 licences pour les commerces informels...

Les habitants des quartiers s'identifient très fortement à leur école de samba, et cela développe un fort sentiment d'appartenance à leur quartier, dans un esprit de solidarité mais aussi de compétition. Une grande partie de la vie des favelas est organisée autour de l'évènement pendant les semaines et les mois précédant le carnaval.

DIFFICULTES RENCONTREES ET INTERROGATIONS

Des critiques à l'encontre du carnaval

Des critiques sont portées à l'encontre du carnaval et véhiculées par certains médias : augmentation de la violence et de l'insécurité pendant l'évènement, développement de l'individualisme et de l'esprit de compétition etc.

L'impossibilité d'établir des bilans financiers

Il s'avère absolument impossible d'établir le bilan financier du carnaval, notamment à cause de toute l'économie informelle qui se développe à cette période et des flux financiers non déclarés.

Le coût pour la collectivité publique n'est pas connu, du fait notamment de l'intégration de cet événement annuel dans le fonctionnement des différents services.

L'utilisation du Sambodrome pendant les autres périodes de l'année

Des salles destinées aux écoles publiques de samba ont été construites sous les gradins de l'équipement. Mais ces salles fonctionnent-elles toute l'année ?

SEVILLE : de l'Exposition Universelle de 1992 aux Championnats du Monde d'Athlétisme de 1999

L'Exposition Universelle de 1992 a contribué à positionner l'Espagne sur la scène internationale. Elle a donné à Séville une image de modernité et permis à l'Andalousie de rattraper son retard en infrastructures. En 1999, les Championnats du Monde d'Athlétisme ont prolongé les effets de l'Expo'92 et la ville a pu se doter d'un Stade Olympique. Candidate aux Jeux Olympiques 2004, et peut-être à ceux de 2012, Séville semble s'être définitivement lancée dans l'aventure des grands événements... Un défi majeur pour une petite métropole.



Sevilla

Capitale de l'Andalousie, Séville est la 5^{ème} ville d'Espagne (700.000 habitants) et une petite métropole à l'échelle européenne. Premier port fluvial du pays, la ville a une base industrielle limitée et se tourne de plus en plus vers les services et le tourisme. La ville est appréciée pour son patrimoine urbain et architectural original qui témoigne d'un passé prestigieux. Sa forte identité culturelle se fondait, avant 1992, plutôt sur ses traditions (le flamenco, la Feria, les corridas) que sur sa modernité.

1. L'Exposition Universelle de 1992 : un bond en avant pour l'aménagement, une reconversion difficile du site

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVÉNEMENT

Événement passé, candidature sélectionnée par une instance internationale, le Bureau International des Expositions (BIE).

DATE DE L'ÉVÉNEMENT

20 avril-12 octobre 1992 (176 jours).

PÉRIODE DE PRÉPARATION

Novembre 1982 (candidature), 1986 (création d'Expo'92 et approbation du Plan Général de l'Exposition), avril 1992 (inauguration) [10 ans].

INITIATIVE

Gouvernement Espagnol.

PILOTAGE

Sociedad Estatal para la Exposición Universal de Sevilla 1992 SA (Société d'État Expo'92).

PARTENAIRES

Ville de Séville, Communauté Autonome d'Andalousie, Communauté Européenne, secteur privé.

COÛT TOTAL

Apport public à Expo'92 : 103.530 M Pta (1992) [1.071 M US\$ 1.01.1992]
Coût des infrastructures : 942.807 M Pta (1992) [9.758 M US\$ 1992]

PROGRAMME D'INVESTISSEMENT

- aménagement des 215 ha du site de l'Expo'92 (île de la Cartuja), des accès routiers (5 nouveaux ponts) et des transports publics (réaménagement du réseau ferré, nouvelles gares de trains et de bus, métro aérien, télésiège...),
- construction de pavillons d'exposition, de bâtiments de service, d'équipements culturels et sportifs ; aménagement urbain (restauration d'édifices, requalification d'espaces publics),
- construction des périphériques autoroutiers de Séville et du réseau autoroutier régional d'Andalousie,
- construction du nouvel aéroport international, réalisation d'une ligne de trains à grande vitesse Madrid-Séville (AVE), aménagement du port fluvial.

CONTEXTE

Le début des années 1980 correspond à la consolidation de la démocratie en Espagne. Son gouvernement recherche à accrocher le pays « au train de l'Europe » en négociant l'entrée de l'Espagne dans la Communauté Européenne ; elle sera réalisée le 1^{er} janvier 1986. L'Espagne, et surtout l'Andalousie, compte tenu de leur retard économique, bénéficient largement des Fonds européens pour le développement régional (FEDER).

OBJECTIFS ET STRATÉGIE

Plutôt qu'une stratégie de métropole, la candidature à l'organisation de l'Expo'92 est une décision du Gouvernement qui a rencontré l'adhésion de la Ville de Séville et la Communauté Autonome d'Andalousie, politiquement du même bord. L'État espagnol s'est servi du prétexte du cinq-centième anniversaire de la découverte de l'Amérique par Christophe Colomb (parti de Séville en 1491) pour contribuer à positionner le pays sur la scène internationale tout en participant au développement d'une région économiquement défavorisée.

Au démarrage du projet, les objectifs généraux sont :

- de donner une image avant-gardiste et innovante de l'Espagne en célébrant un événement qui valorise une période prestigieuse de son histoire ;

– de se servir de l'évènement pour développer les infrastructures de transport et de télécommunication et pour attirer des investisseurs.

Ces objectifs se déclinent à plusieurs niveaux :

- à l'échelle de la ville, il s'agit d'attirer à Séville le plus grand nombre de visiteurs possible et de palier le déficit local d'infrastructures et d'équipements urbains ;
- à l'échelle de la région, il s'agit de promouvoir la modernisation des infrastructures de communication et de « définir un modèle de développement approprié à la réalité territoriale » de l'Andalousie ;
- à l'échelle du pays, il s'agit de montrer sa capacité à réussir l'organisation de l'évènement afin d'obtenir une reconnaissance de la part de la communauté internationale ;
- à l'échelle internationale, l'Expo'92 devait permettre de constituer un « forum de discussion sur des questions d'intérêt planétaire ».

Les prévisions de recettes liées aux entrées payantes ont été chiffrées dans le Plan Directeur de 1987 à 17 M Pta, ces chiffres étant considérés comme optimistes dans le Plan lui même.

POINTS FORTS

Le principe de l'Exposition a plutôt séduit les partenaires privés

Parmi les parrains de l'évènement, figurent 4 grandes banques espagnoles et de nombreuses grandes entreprises internationales et espagnoles : Telefonica, IBM, Fuji, Rank Xerox, Alcatel, Phillips, Siemens, Coca-Cola etc. 116 sociétés, PME espagnoles dans leur grande majorité, ont acquis des concessions dans l'enceinte de l'Expo'92.

Un bond en avant pour l'aménagement de la ville et de la région

L'évènement a permis d'accélérer l'aménagement de la capitale de l'Andalousie en lui donnant le niveau d'équipement d'une métropole et lui faisant faire un saut de 10 ans dans le futur : aéroport international, gare TGV (2h50 de Madrid), périphériques autoroutiers, ponts sur le Guadalquivir, réseau de télécommunications, parc technologique, World Trade Center, Institut andalou d'art contemporain, Cinéma Omnimax etc.

L'Exposition a aussi donné l'occasion de restaurer la plupart des édifices publics et privés du centre-ville, de créer de beaux espaces publics et de transformer les relations de la ville et de son fleuve grâce à la suppression de la voie ferrée qui le longeait ; ceci a permis de revaloriser certains quartiers voisins.

A l'échelle régionale, le réseau autoroutier *Andalou* a été réalisé, de même que les autres infrastructures prévues pour l'Expo, en un temps record. A l'exception de l'autoroute de la « Costa del Sol » (encore inachevée aujourd'hui), tous les chantiers ont été achevés dans les délais.

Les visiteurs sont finalement venus nombreux voir l'Expo'92

L'Exposition a été visitée au total par 41,8 millions de visiteurs, selon la Société d'État Expo'92, soit autant que Bruxelles 1958, mais moins que Montréal 1967 (50,8 millions) ou Osaka 1970 (64 millions). Le public était plutôt « régional » : seuls 34 % de ces visiteurs sont venus de l'étranger (24 % de la Communauté Européenne), 20 % d'Andalousie et 46 % du reste de l'Espagne.

L'évènement a contribué à donner une image moderne au pays et à la ville

Du point de vue de l'image, on peut considérer que le Gouvernement a rempli l'objectif qui était assigné à l'Expo'92 : cette nouvelle perception a bénéficié à l'Espagne et à Séville, connues chacune jusqu'alors pour leur histoire et leur



Séville. Vue générale de l'île de la Cartuja, site de l'Expo'92.

patrimoine, mais non comme des collectivités tournées vers l'avenir. L'Andalousie, longtemps vue comme une région arriérée, a montré au monde qu'elle pouvait être à la pointe de la modernité symbolisée par les innovations architecturales des ponts et des pavillons d'exposition, par le train à grande vitesse (l'AVE), par le réseau autoroutier etc.

Un apport très important à l'économie régionale et locale

Avant et pendant l'évènement, l'Exposition a stimulé très sensiblement l'activité économique de la ville, notamment le secteur du bâtiment et des travaux publics et celui de l'hôtellerie-restauration. Les emplois directs créés par Expo'92 se sont montés à 3.140 par an en moyenne dans la période 1985-93, avec un pic de 14.000 emplois en 1992-93.

A l'échelle régionale, l'impact de l'évènement est estimé à +42.900 emplois / an sur la période 1987-91, dont environ 24.000 / an dans le secteur de la construction. L'impact global sur le produit intérieur de l'Andalousie est évalué à +1,9 % par an sur la même période précédant l'évènement.

Depuis l'évènement, l'effet de « marketing » créé par l'Exposition se solde par une augmentation sensible, bien que non chiffrée, du nombre de touristes à Seville. L'évènement a changé le positionnement économique de Séville et de l'Andalousie par rapport au reste du pays dans le secteur de la technologie, des services, et des loisirs.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET INTERROGATIONS

Des difficultés rencontrées avant et pendant l'évènement

Dans les années précédant l'évènement, le calendrier très serré des travaux de construction a conduit à une pénurie régionale de main d'oeuvre, ce qui a entraîné des surcoûts.

Pendant l'évènement, l'afflux de visiteurs, notamment dans les dernières semaines de l'Expo (630.000 pour le seul 3 octobre 1992), a occasionné des longues attentes (jusqu'à 6 h de queue devant le pavillon d'entrée, 2 h parfois pour visiter un pavillon). L'insuffisance du parc hôtelier a donné lieu à une inflation importante.

L'organisation de l'évènement s'est soldée, semble-t-il, par un lourd déficit

Après examen des comptes de la Société d'État Expo'92, la cour des comptes espagnole a considéré que le bilan fourni, représentant un excédent de 2.437 millions de Pta sur la période 1982-92, était entaché d'irrégularités. Elle a jugé que les comptes montraient au contraire un déficit de 35.258 M Pta. Les comptes d'Expo'92 sont toujours en cours d'inspection à ce jour.

La reconversion du site de l'Exposition a été très difficile

L'Exposition terminée, les 215 ha du site ont été divisés en 5 zones : parc technologique, parc thématique, secteurs hôtelier universitaire et institutionnel. Le parc technologique créé par la société Cartuja'93 (actionnaires : Communauté d'Andalousie 51 %, État 34 %, Ville de Séville 10 %) a connu de très grandes difficultés de commercialisation qui ont pesé sur les finances publiques.

Longtemps boudé par les grandes entreprises étrangères, il n'est que partiellement rempli 8 ans après. Les établissements implantés se heurtent à des charges lourdes compte tenu des coûts de fonctionnement des réseaux très performants (air conditionné, arrosage...) hérités de l'Exposition. La crise économique qu'a connue l'Espagne, et notamment l'Andalousie (32 % de chômeurs en 1993), après l'évènement y est sans doute pour quelque chose.

La zone du parc thématique a également connu des vicissitudes, avec l'échec d'un premier parc, suivi de l'implantation d'un grand parc d'attractions dont la fréquentation progresse depuis 1997. A-t-il atteint son équilibre financier ?

Des choix d'aménagement et d'équipement discutés

Le site de la Cartuja a été souvent critiqué pour sa situation excentrée (l'Institut d'art contemporain, par exemple, aménagé dans un ancien monastère restauré est isolé du centre), l'insuffisance des accès piétons et son programme trop monofonctionnel. Le choix de localisation a fait l'objet de nombreuses controverses : une alternative intéressante aurait été de réaliser l'Expo'92 sur plusieurs sites urbains de part et d'autre du Guadalquivir, de manière à favoriser son intégration à la ville existante.

Plus généralement, la réalisation rapide d'un réseau autoroutier extensif autour de Séville tend à privilégier des formes de développement considérées comme « non soutenables ».

La concentration des travaux à Séville a également fait l'objet de critiques. Elle est sans doute pour partie responsable de la pénurie de terrains à bâtir dans la ville et de la flambée des prix du foncier que l'on constate aujourd'hui.

Enfin, les capacités de certains équipements, comme l'aéroport de Séville, ne semblent pas pleinement utilisées.

Un événement et un site très grands pour une petite métropole

La dimension mondiale de l'Expo'92 et la très grande taille du site aménagé (ses 215 ha représentent une superficie supérieure à celle du centre ville) sont-ils à l'échelle de la ville de Séville ? A-t-elle l'envergure financière et économique pour les gérer ? C'est la question que l'on peut se poser, notamment au regard des problèmes d'entretien des espaces et des équipements aménagés : certaines parties du site offrent aujourd'hui un aspect très délaissé, des bâtiments se dégradent, le téléphérique ne fonctionne plus etc..

2. Les Championnats du Monde d'Athlétisme 1999 : après l'évènement, quelle rentabilité pour le Stade Olympique ?

TYPE D'EVENEMENT

Événement passé, candidature retenue par une instance internationale, la fédération internationale des associations d'athlétisme (IAAF), une des plus importantes manifestations sportives mondiales.

DATE DE L'EVENEMENT

20-29 août 1999 (10 jours).

PERIODE DE PREPARATION

1992 (candidature auprès de la fédération espagnole), février 1994 (candidature officielle), 1997 (décision de l'IAAF), 1999 (inauguration) [7 ans].

INITIATIVE

Ville de Séville et Province de Séville.

PILOTAGE

Comité d'Organisation des Championnats du Monde d'Athlétisme.

PARTENAIRES

Ville de Séville, Province et Communauté Autonome d'Andalousie, État, partenaires privés.

COÛT TOTAL

Dépenses d'organisation : 3.886 M Pta (20,9 M US\$ 20.04.2001)

Recettes d'organisation : 3.324 M Pta (17,9 M US\$)

Déficit d'organisation : 437 M Pta (2,3 M US\$)

Dépenses de construction du Stade Olympique : 25.818 M Pta (139 M US\$)

Dépenses d'infrastructures : 6.480 M Pta (34,9 M US\$).

PROGRAMME D'INVESTISSEMENT

Construction d'un Stade Olympique de 60.000 places et de ses accès au périphérique autoroutier de Séville.



National pavilions at the 1992 Seville Universal Exhibition.

CONTEXTE

Le contexte se caractérise par une période de stabilité politique en Espagne et de croissance économique soutenue (+3,5 % par an). L'Andalousie continue de montrer des signes de sous-développement face aux autres régions d'Espagne et d'Europe. Séville cherche à prolonger l'effet Expo'92 et à rentabiliser les infrastructures réalisées.

STRATÉGIE

Au départ, les objectifs ont été :

- de tirer parti d'un évènement a priori populaire pour obtenir une affluence maximum : 60.000 personnes par jour (capacité du stade olympique),
- d'identifier Séville comme une ville sportive afin de promouvoir le tourisme et les activités économiques associées.

L'objectif immédiat était de crédibiliser la candidature de Séville aux JO de 2004.

La candidature aux Championnats du Monde d'Athlétisme a été d'abord préparée par la Province de Seville (*Diputación*) et la Mairie. En 1994, le bureau Sevilla'99 a été créé ; en mai 1997, le Comité d'Organisation nouvellement créé a pris le relais. Au départ, la stratégie a été tournée vers la recherche d'un soutien financier et institutionnel de la Communauté Autonome d'Andalousie (*Junta de Andalucía*) et du Gouvernement central.

POINTS FORTS

L'évènement a permis de tirer parti des équipements réalisés pour l'Expo'92

Hormis le Stade Olympique, tous les équipements utilisés lors des Championnats d'Athlétisme existaient avant l'évènement.

L'évènement a permis de faire reparler de Séville

- il a bénéficié d'une bonne audience à la télévision,
- il a valorisé l'image de Séville à l'international et augmenté l'intérêt des étrangers pour la région,
- la participation a été de 25.550 visiteurs (sur 10 jours), dont 14.740 étrangers (Europe et États-Unis surtout). 11 % des visiteurs n'avaient pas de relation avec le monde sportif.

Des répercussions économiques

- sur l'activité : accroissement de la production locale et régionale estimé à 46.493 M Pta (hors tourisme),
- sur l'emploi : 577 emplois directs (Comité d'Organisation) et 3.715 emplois indirects et induits sur la période 1997-1998 (auxquels s'ajoutent 3.700 volontaires),
- sur le tourisme : augmentation du nombre de nuitées en hôtel (+23 %, dont étrangers +36 %) ; augmentation de la durée moyenne des séjours (de 1,82 nuits à 2,3) ; augmentation du taux d'occupation ; impact financier positif de 3.647 M Pta.
- en chiffres globaux toutefois, le nombre de visiteurs à Séville pendant l'évènement a diminué du fait de la désaffection d'une partie de la clientèle espagnole.

Une augmentation de l'intérêt des sévillans pour le sport

DIFFICULTES RENCONTREES ET INTERROGATIONS

Les problèmes de financement et de réutilisation du Stade Olympique

Le financement de la construction du Stade Olympique fait apparaître une dette pour la collectivité publique. Un plan d'action est en cours de mise en oeuvre afin d'assurer le paiement de la dette du Stade. A combien se monte-t-elle ? Sur qui repose-t-elle ? Quel est le dispositif envisagé pour y faire face ?

Cette question financière renvoie au problème de l'utilisation permanente du Stade qui n'a pas à ce jour trouvé de solution. Sur ce point, la décision n'avait, à l'évidence, pas été suffisamment préparée, d'autant que la capacité de l'équipement (60.000 places) semble excéder les besoins d'une ville de 700.000 habitants.

Face à ces questions, l'opinion publique a été très critique, affaiblissant les chances de Séville de réaliser d'autres équipements structurants ou d'autres événements majeurs.

L'évènement lui-même a été déficitaire

L'organisation laisse apparaître 437 M Pta de déficit (comment et par qui a-t-il été pris en charge ?), les dépenses ont été beaucoup plus importantes que prévues initialement (+29,7%).

L'une des raisons de ce déficit est à rechercher dans la faible affluence : les recettes des entrées payantes montrent un écart de -265 M Pta par rapport aux prévisions (30.000 entrées ont été vendues par jour en moyenne, pour une offre théorique de 60.000). Les recettes de la Loterie Nationale ont aussi été inférieures aux prévisions.

L'évènement semble avoir été conçu comme une manifestation isolée

A t-il été préparé dans le cadre d'un projet global de développement ? Comment s'est-il intégré aux autres volets des politiques des collectivités locales et de l'État ?

SHENYANG : Moins International de l'Amitié, Shenyang 1999

Grand pôle économique et culturel de la Chine du Nord-Est, la ville de Shenyang souhaite s'ouvrir davantage sur le monde et se faire connaître afin d'attirer visiteurs et investisseurs étrangers. A l'occasion du 2300e anniversaire de la fondation de la ville, la municipalité a organisé un mois de manifestations internationales, l'International Amities Eventh Month. Malgré les difficultés, l'évènement a rencontré un grand succès et a eu des retombées très positives sur la ville.



Shenyang

Capitale de la province du Liaoning, Shenyang est la 5^{ème} ville chinoise par sa population (6,8 millions d'habitants dans la municipalité). C'est le centre industriel, culturel et commercial de la Chine du Nord-Est et un grand noeud de communications. Ville très dynamique, Shenyang a l'expérience de l'organisation d'évènements internationaux (Folk dance festival 1992, Asia sport festival 1996), mais pas d'évènements d'échelle mondiale.

CARACTÉRISTIQUES DE L'EVENEMENT

évènement passé d'initiative locale, à caractère sportif, culturel et commercial

DATES DE L'EVENEMENT

5 au 30 septembre 1999 (25 jours)

PÉRIODE DE PRÉPARATION

Février 1998-Août 1999 (1,5 an)

INITIATIVE

Shenyang municipal government

PILOTAGE

Organising Commission of International Amities Event Month Shenyang

PARTENAIRES

État, secteur privé

COÛT TOTAL

26 M \$US (hors infrastructures)

CONTEXTE

La préparation et l'organisation du Mois International de l'Amitié a eu lieu dans le contexte d'une économie locale en forte croissance, mais en pleine phase de reconversion. L'évènement qui s'inscrit dans le cadre des festivités du 2300e anniversaire de la fondation de la ville.

OBJECTIFS

L'organisation de l'évènement a répondu à trois principaux objectifs :

- Ouvrir la ville sur le monde et la faire connaître, pour attirer les entrepreneurs et les touristes et diffuser des idées nouvelles auprès de la population,
- Faciliter la transition d'une économie basée sur l'industrie lourde à celle d'une capitale régionale « multi fonctionnelle », améliorer l'équipement de la ville,
- Offrir des activités récréatives et festives aux habitants de la ville et de la région.

POINTS FORTS

Renforcement de la notoriété de la ville

L'évènement a permis d'améliorer l'image de la ville (moderne, ouverte, festive). Il renforce sa notoriété comme cité active mais aussi cité d'histoire et de culture, il renforce également sa position comme 1^{er} pôle économique de la Chine du nord-est et grande métropole chinoise.

La municipalité a démontré sa capacité à organiser un évènement international

Le gouvernement local a semble-t-il coordonné de manière satisfaisante la préparation et la gestion de l'évènement sur le plan matériel et humain.

Une image de Shenyang.



Ouverture et dynamisation de l'économie

L'évènement a favorisé l'ouverture de la ville sur « l'économie globale » : 3.700 hommes d'affaires étrangers ont pris part à des projets de coopération pendant l'évènement, 50 des 500 plus grandes entreprises mondiales étaient représentées ; développement accéléré des secteurs des services, du commerce et de l'immobilier : la valeur des investissements a crû de +138 % entre 1999 et 2000, le nombre de mètres carrés construits de +153 % (20 points de plus qu'une année ordinaire, selon la municipalité).

Amélioration de l'offre et de la demande touristique

La fréquentation touristique a été forte pendant l'évènement (29.350 visiteurs internationaux provenant de 70 pays). Cette dynamique s'est poursuivie depuis l'évènement : augmentation du nombre de touristes (+29 %), de l'offre hôtelière (+20 %), du taux d'occupation des hôtels (+6 points), création d'une offre hôtelière « haut de gamme ».

Amélioration du niveau d'équipement métropolitain

Le réseau de voirie et les conditions de circulation se sont améliorés (5 axes nouveaux créés en centre-ville) ; de nouveaux équipements utiles à la métropole ont été construits (Shenyang Science Palace, 21st Century Building, China automobile town, Yinji Plaza Chess and Cards Town, Green Island Forest Park).

Amélioration des relations entre acteurs locaux

Les inter-relations entre les décideurs ont été facilitées par l'organisation de l'évènement, l'efficacité du travail des services publics a été améliorée. Un pas a été franchi dans la compréhension mutuelle entre le gouvernement local et le secteur privé : les avantages retirés par les entreprises privées d'une coopération avec la ville favoriseront leur implication dans le futur. Les habitants de Shenyang semblent satisfaits de l'évènement qui a permis d'améliorer leur environnement et de faire connaître leur ville.

Difficultés rencontrées

Des problèmes de réutilisation des équipements

La réutilisation des équipements réalisés pour l'évènement rencontre des difficultés : les gymnases ont été construits loin des zones d'habitat et sont mal desservis par les transports, certains bâtiments ont été conçus pour un usage unique sans possibilité de s'adapter à d'autres usages, la gestion des équipements est inadaptée.

Des sources de financement pas assez diversifiées

D'autres pistes de financement auraient pu être explorées, comme le partenariat avec d'autres villes chinoises ou avec des entreprises étrangères.

Des infrastructures pas toujours adaptées

La qualité des infrastructures doit être améliorée. Certaines places urbaines, comme Shifu Square, ne sont pas propices aux grands rassemblements du fait d'une circulation trop importante.

TORONTO : les Journées Mondiales de la Jeunesse 2002

Depuis longtemps, la ville de Toronto cherche à améliorer son positionnement sur la scène nord-américaine et internationale. Les Journées Mondiales de la Jeunesse en 2002 lui offrent l'occasion de montrer sa capacité à accueillir une manifestation réunissant plusieurs centaines de milliers de visiteurs et bénéficiant d'une large couverture médiatique. Elle en attend à court et à long termes des retombées économiques.



Toronto

Plus grande ville du Canada, Toronto (2,4 millions d'habitants ; Grand Toronto : 4,6 millions) est située sur les rives du lac Ontario. Elle connaît une croissance urbaine et économique très rapide depuis 20 ans, nourrie par une forte immigration et une tertiarisation accélérée. La ville de Toronto a une expérience de manifestations internationales, mais elle n'a pas jusqu'à présent organisé un événement mondial.

CARACTERISTIQUES DE L'ÉVÈNEMENT

Manifestation internationale à caractère religieux, candidature d'initiative privée mais soutenue par les autorités publiques

DATES DE L'ÉVÈNEMENT

22 juillet-28 juillet 2002 (6 jours)

PRÉPARATION

Candidature : octobre-novembre 1998

Création du Bureau national des Journées Mondiales de la Jeunesse (JMJ) : septembre 1999

Préparation : octobre 1999-juillet 2002

INITIATIVE

Conférence des Evêques Catholiques du Canada (CCCC)

PARTENAIRES

Ville de Toronto, Province de l'Ontario, Gouvernement canadien, Vatican, sponsors privés

ORGANISATION

le Bureau national des JMJ, assisté du Secrétariat des JMJ (logistique), en relation avec le Comité inter-gouvernemental (coordination) et le Groupe de référence municipal.

COÛT

non encore déterminé

CONTEXTE

Le 1^{er} janvier 1998 a été constituée la nouvelle conurbation de Toronto, regroupant sept municipalités et devenant la plus grande métropole du Canada avec 2,4 millions d'habitants. Les Journées Mondiales de la jeunesse représentent la première opportunité pour cette nouvelle « City » d'organiser un événement international.

OBJECTIFS ET STRATÉGIE

En soutenant la tenue des Journées Mondiales de la Jeunesse (JMJ), face à Montréal et à d'autres villes concurrentes en Afrique du Sud, en Australie et en Bolivie, la ville de Toronto poursuit plusieurs objectifs :

- Exister sur la scène internationale et nationale et montrer la capacité de la ville à organiser de grands événements internationaux,
- Montrer une image de métropole cosmopolite, accueillante, tolérante, généreuse, ouverte à tous, accessible aux handicapés, pacifique et sûre,
- Favoriser son développement économique et touristique de la métropole : elle fait un pari sur l'avenir, basé sur le principe selon lequel les jeunes délégués du monde entier sont les futurs décideurs de demain et qu'ils garderont un bon souvenir de leur séjour à Toronto.

Les objectifs d'accueil sont de 750.000 participants, dont environ 2/3 en provenance de l'étranger (150 pays concernés). Le public ciblé est celui des jeunes catholiques âgés de 16 à 25 ans.

POINTS FORTS

Des investissements limités

Les Journées Mondiales de la Jeunesse attirent un grand nombre de visiteurs étrangers et ont un impact non négligeable au plan international, en particulier sur certains continents (Amérique latine, Afrique, Europe). Il s'agit toutefois d'un

Down town Toronto.



événement d'un type particulier qui n'implique pas de moyens et investissements importants. Les JMJ reposent sur la mobilisation des habitants (notamment pour l'accueil et une partie de l'hébergement) et des équipements existants.

Une ville bien équipée

Toronto apparaît comme une ville bien équipée, elle dispose de 8.000 ha parcs publics et de nombreuses églises pour accueillir les rassemblements de petites et moyennes dimensions. Pour les grandes festivités, la ville met à la disposition des JMJ, le parc des expositions, *Exhibition Place* (75 ha au bord du lac) et le grand axe de *University Avenue*. Pour la messe papale devant rassembler plus d'1 million de participants le 28 juillet, le site choisi est un grand parc situé au nord du centre de la ville, le *Downsview Park*.

Un dossier bien construit

Le dossier de candidature et de présentation de la métropole est très convaincant. Il met en avant les nombreux atouts de la métropole et sa capacité à accueillir ce type d'événements.

RISQUES ET INTERROGATIONS

Des incertitudes

A l'heure actuelle, des incertitudes demeurent quant à la capacité du système de transport à acheminer les participants aux différents lieux de la manifestation, en particulier au Parc de Downsview pour la messe de clôture. Les contraintes pour les habitants et les entreprises ne sont pas connus.

Aucun élément ne permet d'estimer les impacts économiques, touristiques ou sociaux de l'évènement.

Des retombées économiques limitées

Les retombées économiques et touristiques d'un tel événement sont relativement faibles comparées à celles que peuvent générer les grands événements internationaux. Si les JMJ vont attirer de nombreux touristes étrangers, ces derniers seront souvent hébergés chez des habitants. L'expérience des JMJ organisées à Paris en 1997 montre que les plus fortes retombées se font au profit des petits commerces, des brasseries et cafés.

Bien que l'évènement en lui-même ne dure qu'une semaine, les touristes habituels risquent de reporter, voire d'annuler, leurs séjours à Toronto et au Canada sur une période un peu plus longue alors même que ce sont ces touristes qui produisent le plus de retombées économiques (hôtellerie).

La question du soutien de l'ensemble de la population locale

Il peut y avoir une certaine contradiction entre le type même de l'évènement qui ne concerne qu'une communauté religieuse particulière et l'image de ville accueillante, tolérante, ouverte à tous que la métropole souhaite montrer à travers l'organisation de cet événement. Cet événement ne devrait concerner qu'une partie des habitants de la métropole et il serait intéressant de connaître les moyens que Toronto compte mettre en place pour fédérer l'ensemble de ses habitants autour de ce projet. Les non catholiques qui représentent 57 % de la population ne risquent-ils pas de se sentir exclus des festivités ?

La mobilisation des équipements existants et notamment des parcs urbains et centres de loisirs ne risque-t-elle pas de générer des conflits d'usage avec les autres groupes d'habitants non directement concernés par les JMJ ? Si certains équipements sont probablement sous-utilisés pendant la période estivale (centre des expositions...), en revanche les équipements de plein air et de loisirs connaissent à cette époque leur haute saison et enregistrent probablement leurs meilleurs taux de fréquentation.

EXPÉRIENCES DE MÉTROPOLES

CONTRIBUTIONS

LE MARKETING URBAIN STRATÉGIQUE, UN ENJEU-CLÉ DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS MONDIAUX

Yeong-joo Hahn,
Directeur
Jeonghoon Lee,
Chercheur universitaire associé
Centre de recherche pour
la Coupe du Monde de 2002,
Seoul Development Institute¹

L'expérience des Jeux Olympiques de 1988 et les défis de la Coupe du Monde de 2002 à Séoul (Corée)

1. INTRODUCTION : LES JEUX OLYMPIQUES DE 1988, LA COUPE DU MONDE DE 2002 ET LE DÉVELOPPEMENT DE SEOUL

Les Jeux Olympiques de 1988, organisés à Séoul, ont fortement incité la ville à mettre l'accent sur ses infrastructures et sur le développement de tous les secteurs de la société, faisant ainsi accéder la capitale à des niveaux mondiaux. Celle-ci se trouva donc en mesure d'entrer dans ce que nous appellerons la phase de maturation du « Séoul moderne ». Quatorze ans après les Jeux Olympiques de Séoul de 1988, la Coupe du Monde FIFA 2002 représente une nouvelle occasion pour la ville d'effectuer un bond en avant. Cependant, la situation se distingue de la précédente si l'on considère le degré d'influence que la manifestation exercera sur Séoul. Ces deux événements importants présentent en effet des différences du point de vue de leurs idéaux, de leurs participants et de la nature du sport concerné. La situation diffère d'autant plus qu'ils surviennent à des stades distincts du développement de Séoul.

Ce rapport se propose de comparer et d'analyser la stratégie menée par le gouvernement métropolitain de Séoul à l'occasion de ces deux événements mondiaux, les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde. En premier lieu, nous établirons un cadre conceptuel pour l'analyse du coût et des effets de ces deux grands événements sportifs. Sur une telle base, notre étude passera en revue les investissements destinés à la construction du stade et des installations annexes (des plus décisives pour assurer le succès d'une telle manifestation), les manières d'utiliser au mieux le stade et les installations après-coup et les programmes et stratégies de marketing urbains élaborés en vue d'exploiter ces événements au profit du développement de la ville.

2. ANALYSE DU COUT ET DES CONSÉQUENCES DES JEUX OLYMPIQUES ET DE LA COUPE DU MONDE

Si la plupart des villes voient d'un oeil sceptique l'opportunité d'accueillir de grands événements, c'est qu'elles se posent la question suivante : « Vaut-il la peine d'investir une telle masse d'argent et tant d'efforts ? » Toutefois, elles finissent souvent par se laisser séduire par l'importance du développement urbain qui pourrait en résulter. C'est pourquoi une appréciation exacte des investissements liés à la manifestation et des données sur leurs répercussions à long terme est indispensable (voir tableau 1).

Il est possible d'effectuer une analyse quantitative des effets directs/tangibles sur les recettes et les bénéfices économiques. Par exemple, on prévoit que la Coupe du Monde de 2002 engendrera pour la Corée une dépense de 3,470 trillions de won, mais elle a produit en retour une valeur ajoutée de 5,3357 trillions de won, soit 1 % des 517 trillions de won du PIB de la Corée pour l'année 2000. Elle créera aussi 350.000 emplois (KDI, 2001). Cette estimation grossière appelle quelques précisions.

Ainsi, les investissements en actifs immobilisés, tels que la construction du stade et des routes alentour, sont estimés à 2,3882 trillions de won, soit 70 % du total des dépenses. Si l'on ne tire pas des bénéfices sociaux et économiques de ces équipements, ce seront des investissements infructueux, qui pèseront de tout leur poids sur le bon fonctionnement de l'économie et la gestion financière des villes, voire, à terme, celle du pays tout entier³.

À en juger par les difficultés que rencontrent la plupart des villes ayant accueilli de grands événements à récolter des

1. Nous tenons à remercier M. Bong Seok Lee et Mile Sung Hee Shin (chercheur, DSI) pour le soutien qu'ils ont apporté à nos recherches.

2. À cet égard, on pourrait tirer de ces deux événements des enseignements universels qui sont applicables aux villes membres de Metropolis, même si leur contexte économique, culturel et historique diffère de celui de Séoul.

3. Le Japon, qui connaît une stagnation économique de longue durée et des déficits budgétaires depuis dix ans, offre un parfait exemple des effets néfastes, sur l'économie et les finances à l'échelle municipale et/ou nationale, d'investissements infructueux en actifs immobilisés, réalisés par des autorités locales ou par l'État.

fonds par l'utilisation du stade et des équipements annexes après l'événement, en vue de couvrir les frais de fonctionnement, et sans même envisager un amortissement de l'investissement, il est évident que les manifestations sportives à grande échelle entraînent d'énormes pertes financières pour les municipalités, du moins à court terme.

En revanche, les conséquences indirectes sont variables et parfois importantes. Il arrive que ces événements contribuent fortement à la vitalité de la ville dans son ensemble. On a connu cependant des cas où l'accueil d'un événement a aggravé la situation écono-

mique d'un pays. Une ville qui adopte un modèle de gestion municipal positif accordera davantage d'importance aux effets indirects et ira de l'avant en accueillant des événements sportifs et en faisant les investissements nécessaires, quand bien même elle prévoirait un déficit en termes d'effets directs/tangibles. Inversement, les villes conservatrices qui suivent un modèle de développement municipal graduel ne seront pas capables d'anticiper les effets indirects, et émettront donc des réserves à accueillir un événement ou à réaliser des investissements en vue de celui-ci (voir tableau 1).

Tableau 1 : Éléments relatifs au coût et aux recettes/à l'impact des grands événements sportifs.

COÛT	RECETTES/IMPACT
Frais de construction du stade (Frais fixes)	Effets directs/tangibles • Recettes • Prix d'accès • Droits de diffusion, publicité et autre campagne de promotion ayant des incidences sur les recettes • Location des équipements après les événements • Revenus tirés de la croissance du tourisme
Préparation et dépenses de fonctionnement (Frais liquides)	Répercussions économiques • Effets de relance de l'économie (effet multiplicateur de l'investissement)
Frais d'entretien du stade et des autres équipements (postérieurs à l'événement)	Effets indirects/intangibles • Effets promotionnels et publicité en faveur de l'image : de la ville ou de lieux précis. Effet attractif pour les entreprises étrangères, les touristes, l'organisation, de congrès ou d'autres événements. • Réaménagement de l'espace : l'occasion de réaménager l'espace urbain pour le développement de la ville. • Expansion des réseaux d'information : savoir-faire et qualifications de haut niveau acquis au cours de la préparation des événements ; mise en place d'un réseau au sein de la ville à cette occasion. • Mondialisation : un réseau renforcé pour la coopération internationale. • Amélioration des services publics : les équipements sportifs et culturels construits pour les grands événements améliorent la qualité de vie des habitants.

3. CONSTRUCTION DU STADE, PLAN POUR L'EXPLOITATION APRES L'EVENEMENT ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT URBAIN

Construction du stade et stratégie de développement urbain

Si, du point de vue de la préparation, les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde présentent des ressemblances, dans la mesure où dans les deux cas un stade a été construit, ces événements diffèrent considérablement du point de vue de leur mode de développement. La construction du Jamsil Sports Complex, utilisé pour les Jeux Olympiques de 1988, a débuté en 1976, bien avant que Séoul ne soit choisi comme ville hôte. À l'époque, ce complexe sportif national devait répondre aux besoins en équipements de la population, dont la hausse avait été anticipée en raison de l'accès de la capitale au statut de ville internationale.

La construction du Parc olympique, où allaient se dérouler les autres épreuves olympiques, progressa rapidement dès le choix de Séoul comme ville hôte des J. O. de 1988. Toutefois, compte tenu du fait que le Jamsil Sports Complex offrait déjà les installations des grandes épreuves qui attirent un public nombreux, le Parc olympique a été conçu comme un complexe sportif et cultu-

rel, doté non seulement d'installations sportives, mais aussi d'une école d'athlétisme, d'un parc, de sites historiques, d'un espace scénique en plein air et d'autres équipements.

Contrairement à ce qui s'est passé pour le Parc olympique et le Jamsil Sports Complex, la méthode de construction et le choix du site du stade pour la Coupe du Monde de Séoul ont suscité des controverses, dues à la grave crise économique qui frappait alors le pays et aux conflits d'intérêts entre les autorités locales et les autorités nationales. La crise du change des devises ou du FMI (Fonds monétaire international) a ébranlé la Corée, alors que les préparatifs de la Coupe du Monde devaient commencer, et les frais engagés durant la phase préparatoire de l'événement ont été lourds.⁴

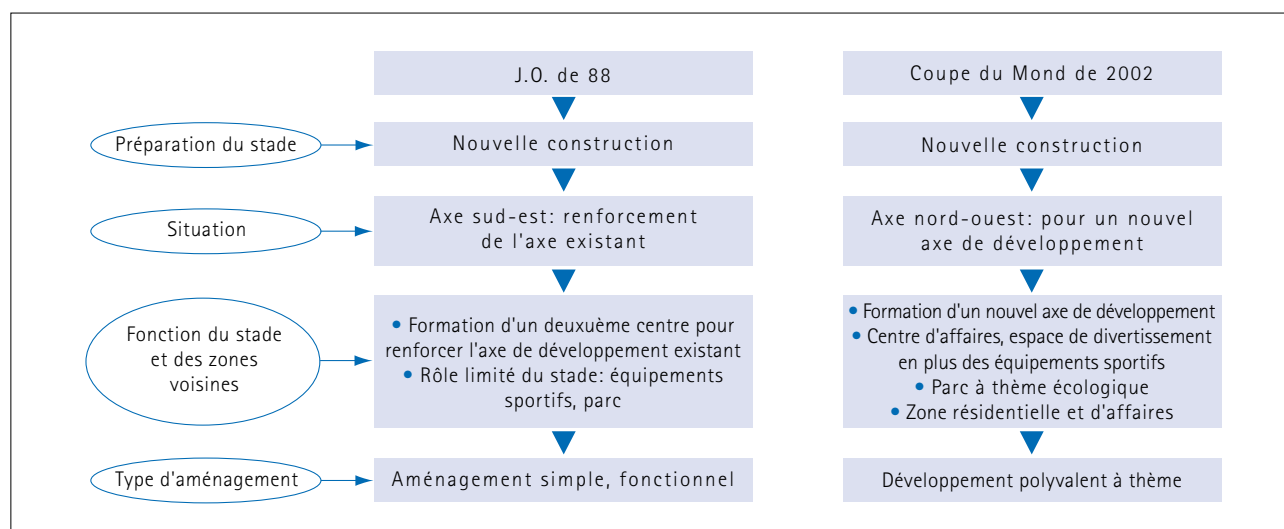
Dans ce contexte, la conception du stade de la Coupe du Monde et la question de savoir si Séoul serait ou non la ville hôte ont nourri de longs débats. En mai 1998, la

décision d'accueillir la Coupe du Monde était enfin prise et les travaux de construction du stade entamés à Sangam-dong. Parallèlement au projet de construction, Séoul s'est lancé dans la recherche difficile des moyens d'effacer la mauvaise image de Sangam-dong, ancienne décharge de la ville, et d'éviter d'investir à perte dans le stade et les routes et équipements environnants, construits sur les zones réaménagées.

Ce problème fut résolu dès la prise de possession du deuxième maire élu, en juillet 1998. Pour se hisser au niveau des plus grandes villes du monde, Séoul devait se donner les moyens de relever les défis de la nouvelle ère dans laquelle elle entrait. Il fut donc décidé de construire une nouvelle ville dans la région de Sangam et des travaux portant sur des projets précis furent aussitôt entrepris.

À l'issue d'une procédure compliquée, l'énorme complexe sportif du Seoul World Cup Stadium (stade de la Coupe

Schéma 1 : Comparaison des installations sportives des Jeux Olympiques de 1998 et de la Coupe du Monde de football 2002.



4. Dans le cas de Séoul, et sans même tenir compte des coûts postérieurs à l'événement, les frais de construction du stade et des routes alentour, s'élevant à 607,2 milliards de won (527,6 millions d'euros), constituaient une charge trop lourde.



du Monde de Séoul) fut finalement construit. Avec une capacité d'accueil de 64.677 spectateurs, le stade comporte divers équipements, dont une salle audiovisuelle perfectionnée, de grands magasins à prix réduits, une salle de gymnastique, une salle pour les abonnés et une scène mobile, qui ont été conçus pour être utilisés par les habitants de Séoul après l'événement. La Sangam Millennium City, près du Seoul World Cup Stadium, comprend trois parties : la Digital Media City, un complexe résidentiel écologique et le Millenium Park. Comme nous le signalions plus haut, les travaux entrepris pour la construction d'équipements en vue des deux grands événements sportifs présentent des caractéristiques distinctes. Quatre aspects méritent d'être considérés : la préparation du stade, sa situation, sa fonction et celle des quartiers voisins dans la ville et, enfin, le type d'aménagement (voir schéma 1).

Utilisation des équipements sportifs après l'événement

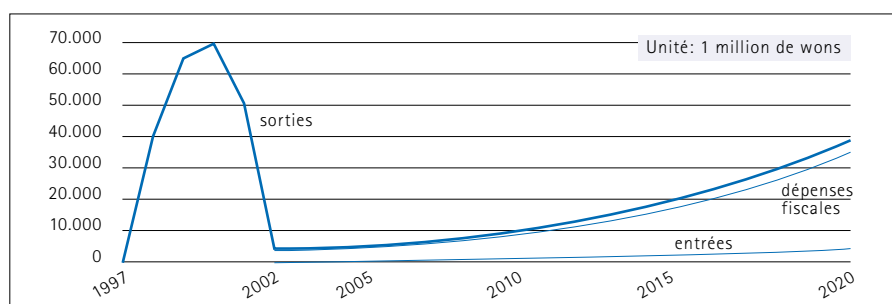
En 1996, le Jamsil Sports Complex a loué, pour des épreuves professionnelles, un gymnase (volley-ball, basket-ball) et un terrain de base-ball pendant respectivement 172 jours et 139 jours. Mais le reste des équipements demeure peu exploité, avec pas plus de 80 et 12 jours de location. De plus, le stade principal n'a été quant à lui utilisé que 75 jours par an en moyenne

entre 1995 et 1997 (Seoul Development Institute, 1997).

À l'époque des Jeux Olympiques de 1988, le stade n'était destiné qu'à l'accueil d'événements sportifs, l'idée de l'aménager en un complexe capable d'héberger des entreprises n'ayant pas encore émergé. Le Jamsil Sports Complex ne comporte donc que des équipements sportifs à but non lucratif, ainsi que des petits commerces ouverts par la suite. Outre celui-ci, tous les autres stades en Corée ont été conçus sans qu'on ne se soit jamais soucié d'assurer leur rentabilité.

Par comparaison, le Seoul World Cup Stadium de Sangam-dong a été conçu, dès la phase de planification, pour intégrer diverses fonctionnalités en relation avec le secteur du divertissement et des affaires et d'autres types d'événements, en vue de l'exploitation ultérieure du stade. La date à partir de laquelle cette exploitation permettra de couvrir les frais de fonctionnement et d'amortir l'investissement initial n'est pas encore clairement établie. Actuellement, un plan d'action détaillé pour l'utilisation du stade après l'événement est en cours d'élaboration. Selon certaines prévisions pessimistes, jusqu'en 2020 les dépenses excéderont considérablement les recettes, qui resteront largement en deçà des frais de fonctionnement, sans parler de l'investissement initial (voir schéma 2).

Schéma 2 : Prévisions de trésorerie du Seoul World Cup Stadium.



Source : Samsung Economic Research Institute, 1998.

L'exploitation du Seoul World Cup Stadium peut être améliorée, dans une certaine mesure, par l'installation d'entreprises diversifiées, y compris de magasins très fréquentés, et par l'organisation d'activités promotionnelles. Malheureusement, cela ne résoudra pas les problèmes fondamentaux qui s'opposent à la rentabilité du projet. À cet égard, on a souligné la nécessité de mener des études sérieuses sur la recherche de solutions de fond au problème, basées sur le long terme et embrassant des perspectives plus larges.

Ainsi, la réussite de l'accueil fait à la Coupe du Monde dépend de la mesure dans laquelle la ville métropolitaine de Séoul utilisera le grand événement sportif dans un esprit de marketing urbain.

4. COUPE DU MONDE ET « MARKETING URBAIN » STRATEGIQUE

Le marketing urbain stratégique, un enjeu-clé pour le succès d'un grand événement

Comme nous l'avons vu plus haut, dans le cas de grands événements comme les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde, les dépenses sont, en termes directs, bien supérieures aux recettes. Pourtant, les villes persistent à vouloir accueillir ces événements sportifs, en prévoyant que leurs effets indirects joueront comme un facteur de développement urbain.

On peut résumer sous le concept de « marketing local » les efforts produits en vue d'optimiser les effets indirects. Mettre en pratique le « marketing local » requiert des stratégies à court et long termes adaptées à la situation et au contexte de la ville hôte, ainsi qu'une analyse détaillée des activités à forte croissance. Le marketing local passe d'abord par le développement d'une image bien assortie à la ville. Il convient aussi de

définir précisément le public visé par la stratégie de marketing, de développer des lieux de marketing qui mettent en valeur les points forts de la ville et de mettre en place des moyens de communication diversifiés qui diffusent les contenus promotionnels du marketing local. Une organisation chargée de la mise en oeuvre de la stratégie est également indispensable. Tous ces aspects renvoient aux éléments de la stratégie dite IPTC-O (Fretter 1993 ; Yeong-joo Hahn et Mu-Yong Lee, 2001). Le modèle IPTC-O, comme méthode de marketing urbain, est présenté dans le schéma ci-dessous (schéma 3) :

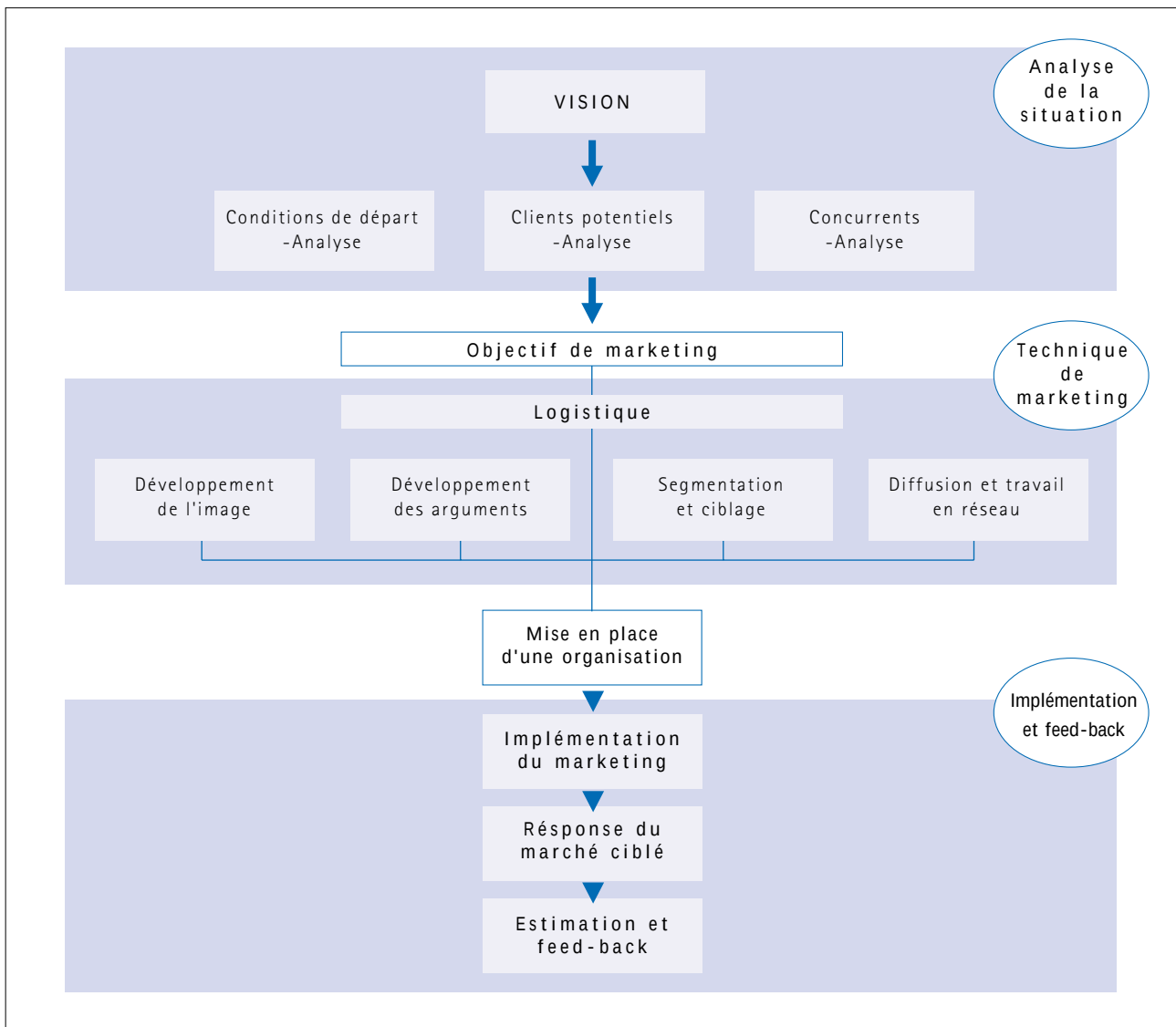
Dresser une image de la ville

Aucun accord clair n'a encore été conclu sur ce que doivent être les perspectives à long terme de Séoul. On s'accorde toutefois à penser que Séoul doit jouer un rôle plus décisif que simplement celui de capitale de la Corée et qu'elle doit encore accomplir un bond en avant pour devenir une ville internationale. En particulier, il est généralement admis que Séoul doit assumer le rôle d'une ville pivot en Asie du Nord-Est, dont l'importance dans l'économie mondiale s'accroît en tant que passerelle culturelle et économique avec la Chine, le Japon et les pays du Sud-Est asiatique.

Avec une pareille vision à l'esprit, Séoul a employé le terme « START » en vue de promouvoir l'image de la ville. Le slogan « Start in Séoul » (« Lancez-vous à Séoul ») a été développé pour la capitale, où aura lieu la cérémonie d'ouverture de la Coupe du Monde de 2002, et il sert à la promotion de l'image de Séoul (Yeong-Joo Hahn et Mu-Yong Lee, 2001: 41).

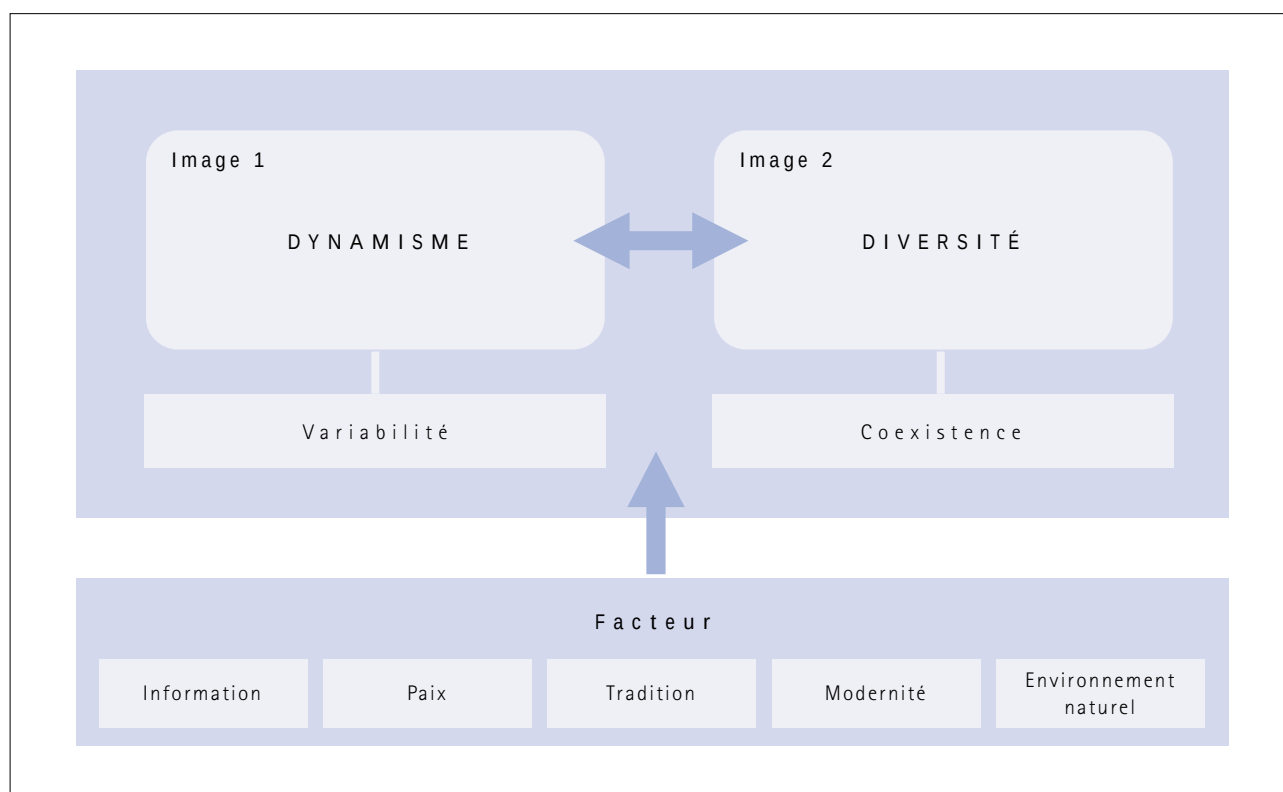
De plus, en tirant profit de la Coupe du Monde, Séoul s'est efforcé de trouver une image qui la promouvra au mieux sur la scène internationale. Ces efforts ont abouti au développement d'un message cen-

Schéma 3 : Une procédure de marketing urbain : le modèle IPTC-O.



Source : adapté de l'exemple de Yeong-joon Hahn & Mu-Yong Lee, 2001, p. 38

Schéma 4 : Image représentative de Séoul.



Source : Seoul Development Institute, 2001, p. 23.

tral pour la municipalité, qui réunit les emblèmes traditionnels de Séoul – un fleuve, le Han, et le mont Namsan –, les deux traits les plus distinctifs de la ville, dynamisme et diversité, ainsi que les notions de tradition, d'information, de paix et de modernité (voir schéma 4).

Trouver la cible du marketing local

La réussite du marketing local requiert la définition d'une cible. Il faut, en outre, mettre en oeuvre une diversité de méthodes et de techniques de marketing afin de satisfaire les goûts et les besoins du consommateur. Lors de la Coupe du Monde, le public ciblé par la stratégie de marketing de la ville métropolitaine de

Séoul sera les touristes, les investisseurs et les sociétés du monde entier qui s'y rendront. Le gouvernement métropolitain de Séoul a classé les pays concernés par sphères culturelles et régionales, et mené des études sur leur histoire, leur environnement culturel et les comportements touristiques, en vue de définir des stratégies de marketing.

Établissement d'un argument de marketing et élaboration d'une image

Les principaux arguments de marketing sur lesquels Séoul travaille en vue de tirer profit de la Coupe du Monde sont : le Seoul World Cup Stadium et la Sangam Millennium City comme lieux de marketing stratégique

Tableau 2 : L'image et les arguments de marketing en fonction de leurs lieux stratégiques.

LIEUX STRATEGIQUES	IMAGE	ARGUMENT	CIBLE
Seoul World Cup Stadium et la nouvelle ville aux alentours	Numérique et vert	World Cup Stadium où aura lieu la cérémonie d'ouverture, laboratoires et bureaux aux équipements de pointe	Touristes, supporters, entreprises du numérique et des médias aux technologies de pointe
Itae-won	Fusion et central	Atmosphère exotique, gastronomie variée, magasins d'Itaewon	Touristes des États-Unis, d'Europe, du Japon et d'autres pays développés
Bukchon	Tradition et culture	Maison coréenne traditionnelle, patrimoine culturel et historique, artisanat traditionnel	Touristes des États-Unis et d'Europe
Quartier de l'université de Hongik	À la frontière entre l'art post-moderne et la musique	Salles de concerts techno, arts de la rue	Jeunes touristes, résidents étrangers installés en Corée
Dongdaemun market	Mode et passion	Mode, vêtements	Jeunes touristes, tourisme général
Yeonhee-Yeonnam-dong	Style chinois	Ville chinoise, gastronomie, réseau chinois	Touristes chinois

de la ville pour le tourisme et l'industrie du multimédia ; Itaewon, le quartier de l'université de Hongik, la zone de l'East Gate Market, Bukchon et la ville chinoise qui s'étend de Yonhee-dong à Yeonnam-dong, comme lieux stratégiques du tourisme. L'image et les cibles de marketing en fonction de leurs lieux stratégiques peuvent se résumer ainsi (tableau 2) :

Renforcement des canaux de diffusion

Afin que les efforts du gouvernement métropolitain de Séoul produisent des résultats satisfaisants, l'image et les arguments de marketing de la ville doivent être diffusés efficacement auprès des consommateurs éventuels. Il est donc nécessaire de renforcer les moyens et canaux promotionnels. Le gouvernement métropolitain de Séoul a tissé un vaste réseau promotionnel avec les médias nationaux, l'industrie du tourisme à l'échelle mondiale, les Coréens et les sociétés coréennes installés à l'étranger, les organisations internationales et les résidents étrangers à Séoul. De plus, Séoul s'emploie activement à promouvoir son image dans le monde en mettant à contribution divers moyens de diffusion médiatique.

Mise en place d'une organisation pour le marketing urbain

Une stratégie de marketing urbain efficace et utile doit s'accompagner d'une appréciation exacte de la situation de la ville et de son stade de développement, ainsi que de la mise en place d'une « véritable organisation » travaillant sur des programmes précis. Les activités promotionnelles liées à la Coupe du Monde sont gérées par la *World Cup Planning Division*. Sous cette division sont placés plusieurs « bureaux » en charges des objectifs de marketing, tels que le Bureau de l'économie et de l'industrie et le Bureau de la culture et du tourisme. Malheureusement, l'activité de la *World Cup Planning Division* et des bureaux se limite, au fond, à l'élaboration de stratégies de marketing urbain, parce que les organisations responsables de l'événement, leur nature et leurs méthodes de travail, ne correspondent ni aux objectifs de ces stratégies ni aux programmes détaillés propres à les mettre en oeuvre.

Prenant acte de l'existence de ces problèmes, le gouvernement métropolitain de Séoul a mis en place, en juin 2001, la *City Marketing Team* (Équipe de marketing urbain), qui règle à présent des affaires relatives aux opérations de marketing de la ville. En février

de la même année, la municipalité a fondé le *Research Center for 2002 World Cup* (Centre de recherche pour la Coupe du Monde de 2002), sous la direction du *Seoul Development Institute* (Institut de développement de Séoul), en lui confiant la tâche d'établir des stratégies de marketing pour la ville métropolitaine de Séoul, tant du point de vue de la planification que des programmes détaillés pour leur mise en oeuvre. Cet organisme servira aussi de groupe de réflexion, en fournissant des bases théoriques pour l'évaluation des activités de marketing.

Pour le moment, la *City Marketing Team* se concentre sur des activités promotionnelles, entre autres : le travail sur la diversification des canaux de diffusion des opérations promotionnelles systématiques ; la mise en place de réseaux ; la réalisation d'études sur le contenu des opérations promotionnelles et l'organisation d'expositions. Elle évoluera progressivement vers l'élaboration de stratégies de marketing à long terme et de programmes détaillés, et cherchera à stabiliser les organisations qui mettront à exécution les programmes promotionnels.

La création par le gouvernement métropolitain de Séoul d'une nouvelle organisation en charge du marketing urbain et ses efforts pour stabiliser de telles organisations n'en sont qu'à leur début. De nombreux problèmes restent à résoudre. La *City Marketing Team*, récemment mise en place, demeure en deçà de son rôle de coordination dans la rationalisation du marketing urbain. Cela s'explique principalement par la tendance à l'émiettement des responsabilités au sein de l'administration municipale. Aussi, le statut et la vision de la *City Marketing Team* ne sont-ils pas encore assez convaincants et solides pour lui permettre de coordonner efficacement les travaux des différentes divisions concernées.

Le cas du *Research Center for 2002 World Cup* (Centre de recherche pour la Coupe du Monde de 2002) n'est guère différent. Aucune répartition des compétences entre le *Research Center*, la *City Marketing Team* et les divisions existantes de l'administration municipale n'est clairement établie. On ne peut, par conséquent, s'attendre à une coopération systématique entre les membres du gouvernement métropolitain de Séoul dans le cadre de la planification du marketing urbain ou de la mise en oeuvre de ces plans.

Afin de surmonter ce problème et de rendre le marketing urbain efficace, on a suggéré qu'une équipe spécialisée, telle qu'un Bureau du marketing urbain, aux compétences supérieures à celles des deux organismes de recherches actuels, soit créée au sein même du gouvernement métropolitain de Séoul. Elle mettra au point des stratégies de marketing urbain, élaborera des programmes détaillés et effectuera des évaluations des opérations menées en étroite collaboration avec le gouvernement métropolitain de Séoul.

5. CONCLUSION

Nous avons examiné dans ce rapport les réponses de l'administration municipale de Séoul à deux grands événements sportifs, qui surviennent à 14 années d'intervalle. Les villes hôtes de ce type d'événements sont confrontées à de multiples décisions stratégiques, relatives à une vision qui doit être fondée sur l'analyse attentive des conditions auxquelles la ville est soumise. Les différences d'approche en fonction du niveau de développement de la ville sont résumées dans le tableau ci-dessous (tableau 3) :

Comme le montre le tableau ci-dessus, les Jeux Olympiques de 1988 se sont révélés être un tournant dans la modernisation de Séoul. Ils ont renforcé l'axe de

Tableau 3 : Différences d'approche des événements sportifs en fonction du niveau de développement de la ville (cas de Séoul).

	JEUX OLYMPIQUES DE 1988	COUPE DU MONDE DE 2002
Niveau de revenu	3.000 \$ (1987)	10.000 \$ (2000)
Stage of city development	Modern Seoul completed – Seoul became the political and economic center of Korea	Seoul will be transformed to post modern city - Seoul will become a world city and a hub city of Northeast Asia
Socio-economic policies	To improve social welfare level	Strengthen Seoul's competitiveness
Use of a new stadium	Sports facilities for the public	Sports facilities and a site for various events and the IT industry
Spatial strategy	Strengthen the existing development axis (Seoul was developed as a local city)	New development axis (as a hub city for the Northeast Asian countries)
Attitude toward the events	Basic/conservative	Positive/aggressive

développement de l'époque et ont eu pour objectif d'offrir aux habitants l'accès à des équipements sportifs. En revanche, la Coupe du Monde témoigne d'une volonté d'aller de l'avant, en faisant de Séoul une ville pivot du Nord-Est asiatique, et d'accentuer la tendance au renforcement de sa compétitivité.

Si nous qualifions d'« approche classique » l'attitude qu'a adoptée la ville face aux Jeux Olympiques, nous appellerons « approche positive » celle qu'elle a à l'égard de la Coupe du Monde. La construction d'un nouveau stade et d'un complexe à proximité, où s'installeront des entreprises et des espaces de loisirs, permettra d'utiliser les événements de la Coupe du Monde pour accomplir un nouveau bond en avant. La clé de l'approche positive repose sur l'établissement, par les villes hôtes, de stratégies de marketing adéquates, convenablement adaptées à leur stade de développement, et qui permettront éventuellement d'importants retours sur investissement. Dans cette perspective, Séoul doit relever de nombreux défis. Rien ne dit que ceux qui s'annoncent soient aisés et, cependant, il n'y a pas lieu de céder au découragement ni à la frustration. Chacun sait qu'on ne fait avancer l'histoire qu'en surmontant les obstacles.

Décembre 2001

Références bibliographiques

- Fretter, A.D., " Place Marketing: a local authority perspective ", 1993
Kearns, G.; Philo. C., *Selling Places: the city as cultural capital, past and present*, Pergamon Press, 1993, p. 163-174.
- Hahn, Yeong-Joo; Lee, Mu-Young, " The 2002 Seoul World Cup and City Marketing ", *Korean Urban Affairs*, vol. 39, n° 394, 2001, p. 33-48.
- Hahn, Yeong-Joo; Hae, Laam, " The 2002 World Cup and City Marketing ", *Journal of the Korean Regional Science Association*, vol. 17, n° 1, 2001.
- Korea Development Institute (KDI), *A study on the way of maximizing the socio-economic effects from 2002 Worldcup*, 2002.
- Samsung Economics Research Institute (SERI), *Study on effective development of the 2002 World Cup stadium*, 1998.
- Seoul Development Institute, *Study on the policy of introducing private sector for managing municipal sports facilities*, 1997.
- Seoul Metropolitan Government, *A white book on the 24th Seoul Olympic Games*, 1990.
- Seoul Metropolitan Government, *Digital Media City master plan*, 2001.
- Seoul Metropolitan Government, *Proceedings of Seoul International Business Advisory Council Inaugural Meeting*, 2001.
- Seoul Development Institute, *A study on ways to promote Seoul at the time of the 2002 World Cup*, 2001.

DES JEUX OLYMPIQUES À BERLIN ?

Dietrich Flicke,
*Chef du Département d'urbanisme
 et d'aménagement du paysage
 Département sénatorial
 de développement urbain. Berlin*

Au cours des dernières semaines de l'année 2001, une des questions les plus débattues dans la capitale allemande portait sur l'opportunité d'une nouvelle candidature de Berlin à l'organisation des Jeux Olympiques. Huit ans après la première candidature de Berlin, la participation à l'élection de la ville hôte pour les Jeux Olympiques de 2012 suscitait encore beaucoup d'intérêt. Mais Berlin y a finalement renoncé.

Cet article se propose d'analyser les raisons de cette décision et de décrire les préalables à une future candidature aux Jeux Olympiques.

On considère en général que les Jeux Olympiques constituent un moyen important – outre l'amélioration de l'image des villes – de stimuler les changements économiques structurels et fondamentaux aux niveaux municipal et régional. La réalisation de vastes projets d'habitations et la construction de nouveaux équipements sportifs, ainsi que la modernisation des systèmes de transport, sont les avantages que l'on associe aux Jeux Olympiques. La première candidature de Berlin (pour l'accueil des Jeux Olympiques de l'an 2000) visait ces objectifs et à approfondir le développement commun des parties orientales et occidentales de la ville.

Toutefois, Berlin a considérablement évolué depuis sa dernière candidature, déposée en 1993. Après l'échec que la ville essuya alors, le déplacement du Parlement et des institutions gouvernementales de Bonn à Berlin ont servi de moteur à la création d'une nouvelle capitale, Berlin. En outre, nombre d'organisations internationales et d'entreprises se sont établies dans la ville. Berlin est devenu le plus important marché d'Allemagne en matière de surface de bureaux, avec 18 millions de mètres carrés. La capitale se situe désormais en troisième position en Europe, après Paris (31,5 millions) et Londres (27 millions).

De surcroît, la demande de nouveaux équipements sportifs et de logement neufs y demeure assez faible. Plus de 150.000 appartements ont été construits depuis 1990. Dans certaines parties de la ville, nous sommes confrontés à des taux d'inoccupation de plus en plus élevés : actuellement, on dénombre près de 100.000 logements vacants. Les effets structurels de l'accueil des Jeux Olympiques à Berlin auraient donc été marginaux.

La situation économique et financière à laquelle Berlin doit faire face a pesé lourdement dans la prise de position du Sénat contre le dépôt de candidature. Dans les huit à dix années à venir, l'objectif général sera de résoudre les énormes problèmes budgétaires de la ville, tout en achevant un grand nombre de projets importants amorcés dans les années quatre-vingt-dix. Cette entreprise passe par des coupes dans les dépenses publiques, qui affecteront directement ou indirectement les Berlinoises. Rien ne garantit donc que ceux-ci manifesteront leur soutien à l'accueil des Jeux Olympiques ni aux investissements que cela exigerait. Or, si cette condition essentielle qu'a posée le CIO ne peut être remplie, alors la décision de renoncer à l'idée d'une participation aux concours des villes candidates à l'accueil des Jeux Olympiques est clairement la bonne.

Si la capitale décide de représenter sa candidature à l'organisation des Jeux dans un avenir proche, c'est-à-dire pour les Jeux de 2016, la stratégie de Berlin devra s'orienter vers la minimisation des coûts de construction des équipements sportifs et des infrastructures d'hébergement et de transport.

L'une des manières de satisfaire à ces exigences consiste à organiser les Jeux Olympiques comme des jeux régionaux, qui se tiendraient à Berlin et dans le Brandebourg. Le mot d'ordre serait de partager les coûts et les bénéfices, c'est-à-dire qu'une partie des infrastructures sportives et d'hébergement pourrait être construite dans le

land du Brandebourg. D'autant qu'il existe déjà un excellent réseau de transport dans la région Berlin-Brandebourg.

Une autre approche serait de réutiliser les sites et bâtiments déjà existants, par exemple l'aéroport de Tempelhof. Des structures d'hébergement pour plus de 30.000 athlètes olympiques, représentants des médias et officiels pourraient être édifiées sur l'ancienne aire de l'aéroport.

Berlin est encore et demeurera à l'avenir une ville attractive pour les grandes manifestations sportives. Toutefois une candidature réussie aux Jeux Olympiques dépend d'une bonne coordination. En 1993, des villes allemandes se sont désistées en faveur de Berlin, alors qu'aujourd'hui la capitale a décidé de ne pas présenter sa candidature à l'organisation des Jeux Olympiques de 2012, incitant ainsi Düsseldorf, Francfort-sur-le-Main, Leipzig ou Stuttgart à en prendre l'initiative.

L'INSTITUT DE PROMOTION DU SUPORT DE SÉVILLE, UN OUTIL POUR PRÉPARER AU QUOTIDIEN LA CANDIDATURE AUX JEUX OLYMPIQUES

Alfonso Seoane Yarza,
*Président adjoint,
Institut de promotion du sport
de Séville*

Cela fait déjà plusieurs années que Séville s'est engagée sur un long chemin devant lui permettre d'atteindre des objectifs ambitieux. Dans la perspective d'une candidature à l'organisation des Jeux Olympiques, Séville a récemment accueilli de nombreux événements sportifs internationaux de haut niveau. Ceci a amené à la création de l'Institut de promotion du sport de Séville, un organisme privé à but non lucratif dont les priorités sont, d'une part, la préparation du projet de candidature olympique et, d'autre part, la promotion de Séville en tant que ville organisatrice de grands événements sportifs, de congrès et de réunions de fédérations internationales.

Il est intéressant de souligner que l'Institut de promotion du sport de Séville, un projet sans précédent en Espagne, est le seul organisme dont le but est de promouvoir la candidature de Séville à l'organisation des Jeux Olympiques de 2012 et, d'une façon plus générale, d'assurer la promotion et l'organisation de grands événements sportifs de haut niveau.

Accueillir le plus grand événement sportif et socioculturel du monde serait non seulement pour Séville un grand honneur, ce serait aussi pour la ville l'occasion de se doter d'installations sportives qui lui seront utiles dans le futur. C'est pour cette raison que Séville, qui abrite déjà un grand nombre d'infrastructures sportives, hôtelières et de communication, est prête à lutter plus que jamais pour être la ville hôte des Jeux Olympiques.

L'Institut de promotion du sport ne cherche pas uniquement à élever Séville au rang des grandes villes organisatrices d'événements sportifs : il a avant tout pour objectif d'aider la ville à devenir ville olympique. Même si le Comité olympique espagnol ne choisira qu'en 2003 la ville que proposera l'Espagne pour organiser les Jeux Olympiques de 2012, l'Institut de promotion du sport a d'ores et déjà l'intention de démontrer que la capitale de l'Andalousie réunit toutes les qualités nécessaires pour

l'organisation non seulement de compétitions de haut niveau mais aussi de Jeux Olympiques.

L'importance de Séville dans le monde du sport est évidente sur le plan international. En outre, le grand nombre d'événements organisés au cours des dernières années témoigne de l'importance de la place qu'occupe le sport dans la ville. Ces dernières années, Séville a accueilli une série d'événements majeurs, parmi lesquels le Championnat d'Europe de handball, la Coupe du Monde d'escrime, les Championnats d'Europe de natation et la Ligue mondiale de volley-ball en 1997, le Championnat du monde de gymnastique rythmique en 1998, la XXV^e FISA Master Regatta et les Championnats du monde d'athlétisme en 1999.

Depuis la création de l'Institut de promotion du sport, notre engagement au sein du mouvement sportif, tant national qu'international, a fait de Séville la première ville d'Espagne et l'une des premières dans le monde en termes de nombre d'événements organisés. Tel est l'atout de Séville : pouvoir convaincre par les faits plutôt que par ce qui est dit ou annoncé. Et ceci se reflète dans l'image toujours plus cosmopolite et plus moderne qui émane de cette ville, qui s'est en outre imposée comme un référent incontournable en tant que ville du sport, aussi bien en Espagne que dans le monde entier.

Parmi les défis sportifs que nous avons relevés cette année, on compte le Tournoi de qualification pour les Championnats du Monde de volley-ball en 2002, la Final Four de la Ligue d'Europe de rink-hockey, les Championnats du Monde de badminton, la Coupe du Monde d'aviron, la Coupe du Monde de canoë-kayak, le Meeting international d'athlétisme, le II^e Grand Prix international de tennis de table « Ville de Séville », le Triathlon international « Ville de Séville » et la Coupe du Monde d'escrime en fauteuil roulant. Le Grand Prix de judo y sera par ailleurs organisé de la fin novembre 2001 jusqu'en 2004, sans interruption.

Séville accueillera notamment en 2002 les Championnats du Monde d'aviron et les Championnats du Monde de canoë-kayak, la Coupe du Monde de plongeon, la Coupe du Monde d'épée féminine et le Meeting international d'athlétisme. Les Jeux de la Méditerranée, dont l'organisation a été confiée à Séville jusqu'en 2004, seront la preuve de la capacité d'organisation de la ville puisque y participeront environ 7.000 athlètes.

La force de la candidature de Séville aux Jeux Olympiques réside donc dans le vaste réseau d'équipements sportifs mis en place dans la ville ces dernières années pour démontrer sa capacité à organiser des manifestations sportives de grande envergure. Parmi ces équipements, nous mentionnerons le Centre d'aviron et de canoë-kayak de haute performance – dont les couloirs d'entraînement figurent parmi les meilleurs d'Europe et qui sont classés « catégorie A » par la FISA –, le très moderne et imposant stade de La Cartuja, le Centre sportif San Pablo, un grand complexe sportif doté de plusieurs piscines où diverses épreuves olympiques peuvent être organisées et d'une salle polyvalente parfaitement équipée pour tous types de compétitions, un centre de perfectionnement technique au tennis de table abritant les meilleures installations du monde en ce domaine selon les experts de la fédération internationale, le Centre sportif de tennis olympique, le complexe sportif Amate, ou encore le vélodrome Montecillos.

Forte de la qualité de ses équipements et de son expérience en matière d'organisation, Séville peut aujourd'hui se targuer d'être l'une des villes les mieux préparées non seulement pour organiser de grands événements sportifs, mais aussi pour être la ville hôte des Jeux Olympiques.

Toutes ces manifestations sportives et l'afflux touristique qui leur est associé ont d'énormes répercussions sur le tourisme en général dans la région. Ce genre d'événements assure la promotion touristique de la ville qui les

organise et constitue un moyen de faire connaître la ville et sa région. Et ceci non seulement parce qu'un public nombreux vient assister aux épreuves, mais aussi parce que celles-ci font l'objet d'une large couverture médiatique qui favorise le développement du tourisme dans la ville hôte.

Je considère que la création d'un institut de promotion du sport dans un pays représente une occasion formidable de promouvoir à la fois le sport et la ville où cet institut est installé. Comme exemple, je pourrais citer les grandes rencontres internationales que l'Institut de promotion du sport de Séville doit organiser dans les années à venir (Grand Prix de judo, Jeux de la Méditerranée, etc.), qui auront non seulement des effets très bénéfiques sur l'économie de la ville, mais aussi d'autres répercussions liées à l'intérêt que suscite le sport d'élite dans une ville et, dans le cas qui nous occupe, à Séville.

Le message que j'adresse aux membres de Metropolis est le suivant : nous devons cesser d'être examinés et devenir les examinateurs. Nous devons analyser ensemble toutes les propositions de championnats émanant des diverses fédérations et, ainsi, engagés dans une politique commune basée sur une série de principes sur lesquels nous nous serons mis d'accord au préalable, nous pourrons décider quelles sont celles qui nous sont le plus bénéfiques.

Nous devons rechercher l'effet multiplicateur de nos décisions, afin d'en faire bénéficier le plus grand nombre de secteurs des villes que nous représentons.

Enfin, j'aimerais souligner que, sans le soutien du secteur privé, tout ceci serait vain.

Je tiens également à rappeler le rôle primordial que joue Metropolis dans cette stratégie urbaine. Ensemble, nous pouvons réussir.

LES JEUX OLYMPIQUES DE SYDNEY ET LEUR IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

Tom Roper,
Membre honoraire à vie, Metropolis

Sydney, première colonie européenne en Australie, fondée en 1788, est la capitale du plus grand État, la Nouvelle-Galles-du-Sud (NSW). Sa population est aujourd'hui de 4 millions d'habitants.

Les villes de Melbourne (Victoria) et de Sydney se sont toutes deux battues pour avoir le droit de présenter leur candidature aux Jeux Olympiques de 1996. Sydney a perdu le premier combat, puis Melbourne a dû s'incliner devant Atlanta.

La Nouvelle-Galles-du-Sud et le Comité olympique australien ont pris la décision de se présenter aux Jeux de 2000 et l'ont cette fois emporté, d'une seule voix, sur Pékin. La tâche de Sydney était immense, dans la mesure où lui manquaient les infrastructures sportives, contrairement à Melbourne qui avait accueilli les Jeux en 1956. La capitale ne possédait en outre qu'une expérience limitée des événements sportifs internationaux, mis à part celle des Jeux de l'empire britannique (Commonwealth) de 1938.

Un important programme de travaux terminé à temps

En conséquence, les investissements réalisés sur le site des Jeux et les infrastructures associées ont été importants, atteignant environ 1,8 milliard US \$ au taux de change de 2000, dont un apport de l'État de 1,1 milliard US \$. Le capital et les dépenses de fonctionnement de la Nouvelle-Galles-du-Sud ont totalisé 1,7 milliard US \$, dont la moitié a été compensée par des rentrées, y compris 400 millions US\$ de recettes fiscales liées aux Jeux.

Les principaux projets de transport comprenaient une rénovation de l'aéroport de Sydney s'élevant à 1,2 milliard US \$ (avec une liaison ferroviaire jusqu'à l'aéroport, d'un coût de 430 millions US \$) et la construction d'une route reliant la ville et l'aéroport, d'un coût de 420 millions US \$. Un Centre de gestion du transport, de 20

millions de US\$, a été remis en chantier pour les Jeux et un Programme d'amélioration de la ville de Sydney a été réalisé (150 millions US \$). De grands travaux de revêtement et des contrats sur des espaces publics concernant, entre autres, la sécurité, le transport et les dépenses de santé ont totalisé près de 360 millions US \$.

Homebush, le site choisi pour les Jeux Olympiques, très dégradé, avait besoin d'une profonde rénovation.

Les investissements de Sydney en infrastructures ont été relativement supérieurs à ceux de Los Angeles (1984) ou d'Atlanta (1996), mais bien inférieurs à ceux de Séoul (1988) ou de Barcelone (1992).

Par contraste avec Atlanta, le programme de travaux de la capitale a montré une telle efficacité que tous les sites permanents, à l'exception de l'un d'entre eux, étaient achevés avant la fin de 1999, et l'on a donc pu mettre à l'essai les plus grands, comme le stade principal, à plusieurs reprises avant les Jeux : gestion du public, transport, médias. Si certains professionnels ont émis des critiques sur l'aménagement urbain de Homebush et l'architecture de certains sites, l'opinion publique n'a exprimé son mécontentement qu'au sujet de l'installation temporaire de Bondi Beach, où ont eu lieu les épreuves de volley-ball.

Les seules controverses sérieuses ont eu trait à des questions d'organisation et aux membres du comité, ainsi qu'au problème de la vente des billets à l'échelle nationale.

Des Jeux réussis

Pour Juan Antonio Samaranch, ces Jeux Olympiques ont été une réussite sans précédent. Onze mille athlètes, originaires de 199 pays, y ont participé, avec un total de 92 % des tickets disponibles vendus (82 % à Atlanta), soit 6,7 millions. Plus de 400.000 touristes sont venus à

Sydney à cette occasion, dont 53.000 de l'étranger ; les épreuves ont été suivies par 1,2 milliard de téléspectateurs par jour et 1,1 million de sites Internet ont été touchés. Les Jeux ont nettement profité à l'image de Sydney, aussi bien au plan local qu'international.

Selon les propres mots du Premier ministre, M. Bob Carr, « l'accueil des Jeux a constitué une expérience extrêmement positive pour la Nouvelle-Galles-du-Sud ». Le gouvernement s'en est servi sans hésitation pour promouvoir son État et, au-delà, l'Australie tout entière. Publicité pour le tourisme, conférences sur le commerce avant et pendant la manifestation, présentation de produits à l'Australian Technology Showcase et promotion de produits alimentaires et de vins ont compté parmi les actions menées.

Impact économique

On sait la difficulté qu'il y a à apprécier l'impact économique des grands événements. Un rapport de Jones Lang LaSalle, *L'impact des Jeux Olympiques sur les marchés immobiliers*, prévoit une hausse du PIB australien de 4,3 milliards \$US sur douze ans, entre 1994 et 2006. Les auteurs ont également constaté de faibles répercussions sur l'immobilier. Il est vrai qu'à Sydney ce marché est déjà le plus cher du pays. Par ailleurs, jusqu'à 100.000 emplois à plein temps supplémentaires devaient être créés.

La Tourism Forecasting Commission (Commission de prévisions pour le tourisme) a estimé qu'entre 1997 et 2004, l'accueil de 1,6 million de touristes étrangers de plus générerait une recette de 6 milliards de dollars australiens (3,56 milliards d'euros) en devises étrangères et créerait 150.000 emplois. Des événements externes comme ceux du 11 septembre peuvent avoir des incidences sérieuses sur de telles prévisions.

Une évaluation de la Chambre de commerce de la Nouvelle-Galles-du-Sud a anticipé une hausse du PIB de 1 %, presque

entièrement concentrée au sein de la Nouvelle-Galles-du-Sud. Le programme de construction lui-même a eu, selon la Reserve Bank, un effet positif sur l'emploi, en créant 11.000 postes, en particulier entre 1996 et 1999.

Les pouvoirs publics n'ont jamais considéré les Jeux Olympiques comme une occasion de relance isolée, mais comme un catalyseur ou une opportunité d'activité à long terme. Néanmoins, le gouvernement a mis en oeuvre le programme de développement des entreprises le plus complet qui ait jamais été mené avant et pendant des Jeux Olympiques à ce jour.

Le Premier ministre a également reconnu que l'industrie du bâtiment allait peut-être connaître une récession réelle après les Jeux Olympiques et a proposé de lancer, à partir de 2000, un programme de construction d'infrastructures afin de neutraliser le cycle.

La stratégie commerciale de la Nouvelle-Galles-du-Sud au lendemain des Jeux Olympiques (*Post Olympic Business Strategy*) visait à maintenir l'élan généré, en s'efforçant de conserver la position de leader de ses entreprises, en maintenant son profil international et en utilisant les missions commerciales et les visites officielles pour bâtir sur l'expérience accumulée par les entreprises de la Nouvelle-Galles-du-Sud.

La Nouvelle-Galles-du-Sud a mis à profit le contexte favorable d'une bonne visibilité internationale pour attirer les investisseurs étrangers et promouvoir les exportations. Selon l'enquête de la revue *Fortune 500* sur l'attractivité de l'investissement, Sydney serait deuxième derrière Hong-Kong parmi 25 villes d'Asie et du Pacifique.

La participation à la conception de services et d'équipements de pointe a stimulé l'innovation dans le secteur des entreprises privées. Par ailleurs, plus 100.000 per-

sonnes, dont 50.000 volontaires, ont bénéficié d'une formation technique et professionnelle.

On a identifié plus de 300 entreprises en mesure d'exporter le savoir-faire qu'elles ont développé pendant les Jeux, dont plusieurs sont maintenant impliquées dans des projets internationaux et dans la préparation des Jeux d'Athènes et de Pékin.

Dans le secteur du tourisme, des lits d'hôtels supplémentaires (10 %), un personnel plus qualifié et une communauté plus ouverte aux touristes contribuent à capitaliser la couverture médiatique massive de l'événement. De plus, il semblerait que la distance n'est peut-être plus perçue comme un obstacle aussi dissuasif par les touristes étrangers (Australian Tourist Commission).

Pour l'industrie liée à la Convention, les bénéfices ont commencé à se faire sentir en 1993, et le taux d'offre d'événements a augmenté de 38 % en sept ans. Sydney a été nommé Convention City No. 1 par l'International Congress and Convention Association.

Développement urbain

Les Jeux Olympiques ont eu sur le développement urbain une triple incidence : nouveaux sites, nouvelles infrastructures et une importante zone de développement.

Sydney avait enregistré une diminution régulière du nombre de ses infrastructures sportives. Sa capacité d'accueil d'événements locaux importants ou sa puissance d'attraction des grandes manifestations internationales était réduite. Ainsi, Melbourne s'était vu attribuer l'Open de tennis d'Australie, qui figure parmi les tournois du grand chelem. Les sites de 1938 étaient depuis longtemps obsolètes.

Or, la ville dispose maintenant d'une série de sites sans précédent, répondant aux normes internationales, y

compris le stade principal. Selon Mme Kristine Toohey, de l'University of Technology Sydney, il est encore trop tôt pour juger de leur viabilité à long terme, que l'on ne pourra apprécier que sur une période de cinq à dix ans.

L'utilisation suffisante de ces infrastructures dépendra de l'adoption, par les habitants de Sydney, des habitudes de fréquentation des manifestations sportives observées à Melbourne, de l'organisation d'événements nationaux et des efforts déployés par l'État et les organisations sportives en vue d'attirer de grands événements internationaux.

Melbourne a jusqu'à présent témoigné d'une implication plus forte dans sa stratégie d'attraction des grands événements et a donc connu plus de succès. Des foules de 90.000 spectateurs sont venues assister à des matchs de rugby (le double de la capacité antérieure) et plus d'un million étaient présents pour l'Easter Show annuel, sur le nouveau site de Homebush.

L'infrastructure urbaine a connu elle aussi une nette amélioration : aéroport, liaison routières, ferroviaires et par ferries, ainsi que de nombreux aménagements urbains. Un accès facilité à Sydney et le développement des transports publics comptent parmi les avantages hérités des Jeux Olympiques.

En outre, en banlieue, Homebush a été transformée, de la zone désertique qu'elle était, en un pôle commercial, industriel et résidentiel. Le plan d'aménagement « post-olympique » a permis d'y loger 3.000 habitants et de créer 10.000 emplois dans la zone de développement du parc olympique. La nouvelle banlieue, Newington, devrait compter 5.000 habitants.

Une grande part de responsabilité a été attribuée à la Sydney Olympic Park Authority, qui fait état d'un haut

degré d'intérêt en provenance du secteur privé. BP Solar figure parmi les nouveaux venus. Les maisons à énergie solaire du village des athlètes ont rencontré, quant à elles, un franc succès.

Impact sur l'environnement

Promus sous une bannière écologique, les « Green Games » (« Jeux verts »), comme on les a surnommés, ont eu un impact significatif sur l'environnement. Outre par un des systèmes à énergie solaire les plus performants de la planète, les Jeux Olympiques se sont distingués par des dispositifs d'économie d'énergie, de conservation, de réduction et de minimisation des déchets, de recyclage de l'eau et de gestion de la pollution, l'utilisation des transports publics, et la réparation et la préservation des environnements naturel et culturel. Les Millenium Parklands couvrent une surface de 450 hectares, soit le plus grand parc métropolitain d'Australie.

Lors de la Journée mondiale de l'environnement de 2001, l'Organisation des nations unies a remis à Sydney le Prix global 500 pour son excellence en matière d'environnement. Même le mouvement des Verts, si difficile à contenter, a salué du bout des lèvres la qualité du travail accompli. En effet, l'adoption des « Principes directeurs pour les Jeux Olympiques d'été » a revu à la hausse les normes en matière d'environnement, applicables aux futurs grands événements.

Un bilan positif ?

Il est encore trop tôt pour savoir si Sydney a tiré pleinement profit de sa décision d'accueillir les Jeux Olympiques. Certains commentateurs avides de satisfactions immédiates ont émis dans la presse des critiques sur le fait que toutes les promesses n'avaient pas été tenues au bout d'un an. Néanmoins, la capitale australienne s'est attiré les faveurs de l'attention internationa-

le, s'est elle-même ouverte à l'internationale, dispose désormais de sites et d'équipements d'entraînement de niveau mondial, ainsi que d'infrastructures plus modernes, et s'est dotée de normes environnementales.

Contrairement au cas d'autres villes hôtes, comme Montréal, tous ces résultats n'ont pas été obtenus au prix d'une lourde dette grevant l'avenir. En effet, les recettes générées par les Jeux Olympiques ont permis de financer le programme d'immobilisations et de couvrir largement les frais de fonctionnement.

La contribution au développement économique n'est pas encore quantifiable. L'effet multiplicateur de l'investissement en capital, de 3 milliards de dollars australiens, devrait dégager des bénéfices de 9 milliards de dollars australiens au cours de la prochaine décennie. Le commerce est maintenant mieux implanté sur le marché des échanges internationaux et a développé un esprit de compétitivité. La politique qui a consisté à ne pas se reposer sur les Jeux Olympiques, mais plutôt à les utiliser comme un facteur de croissance, semble raisonnable.

L'un des éléments intéressants est le travail accompli dans le cadre du programme de *Transfer of Olympic Knowledge (TOK)*, grâce auquel ont été produits plus d'une centaine de livrets de directives, qui facilitent aujourd'hui l'organisation des prochains Jeux Olympiques d'Athènes et de Turin.

Décembre 2001

LE SAMBÓDROME DE RIO : QUELS USAGES POUR UN ÉQUIPEMENT MÉTROPOLITAIN ORIGINAL ?

Marcia Lahtermaher,
Pedro Geiger,
Institut Municipal d'Urbanisme
Pereira Passos

Le but du présent texte est de présenter quelques aspects du fonctionnement de la « Passarelle de Samba » à Rio de Janeiro, connue par la population sous le nom de Sambodrome. Cette construction avait, à son origine, pour fonction principale de servir tous les ans aux défilés des Écoles de Samba de la région de Rio de Janeiro. Il s'agit d'un vaste équipement urbain dont les usages se sont multipliés au fil du temps. Pour comprendre ce développement, il est intéressant de revenir sur la création de ce grand appareil urbain et sur ses motivations.

Le Carnaval, un enjeu culturel et économique

Premièrement, on va contextualiser la création du Sambodrome, c'est-à-dire qu'on va reconnaître la croissance de la dimension prise par les défilés des Ecoles de Samba tout au long de l'histoire du carnaval dans la ville de Rio de Janeiro. Sans approfondir cette histoire, il est important d'observer le changement de profil du Carnaval de Rio à partir des années 50 (Cavalcanti, 1999). Le défilé des écoles de samba devient alors l'événement principal de la fête du carnaval carioca (carioca c'est un adjectif pour Rio, comme parisien l'est pour Paris). Un nouveau canevas organisationnel se structure et se développe, se diffusant dans les autres villes du pays. L'importance croissante prise par les écoles de samba, apparaît aussi dans le développement progressif des liens qu'elles établissent avec divers secteurs de la société représentant les intérêts économiques, culturels, sociaux et politiques.

Les dirigeants des écoles de samba établissent des liens avec les leaders des « associations d'habitants » de leurs arrondissements ou avec les « banquiers » du « jeu du biche », sorte de loterie populaire illégale, intégrée dans

l'économie informelle de la ville et largement présente auprès de la population. Dans certains cas, ces leaders ou banquiers sont les dirigeants de l'école. On voit aussi des dirigeants des écoles en articulation avec des artistes et politiciens, et la participation de personnalités de ces deux espaces dans les défilés carnavalesques. Cette participation offre un « statut » aux écoles, qui, souvent, adoptent « ces personnalités, voire même les choisissent comme thèmes pour leurs défilés.¹ De l'autre côté, les personnalités désireuses d'augmenter leur prestige ou d'acquérir une notoriété souhaitent participer à ces défilés.

Au-delà de l'intérêt porté par les pouvoirs publics sur le Carnaval, compte tenu des valeurs culturelle et économique qu'il avait acquises, il faut ajouter le rôle important qu'a joué la croissance démographique de la ville de Rio de Janeiro dans le processus de changement. Ainsi, la construction d'un nouvel espace public, conçu spécialement pour les défilés du Carnaval, avait comme but principal d'offrir de meilleurs services au public présent. Avant de la construction du Sambodrome, la majorité des spectateurs assistait debout aux longs défilés, sous des armatures métalliques montées chaque année le long des avenues et dont la capacité et le confort étaient très réduits.

Il est nécessaire d'observer que certaines des grandes écoles qui se présentent au Sambodrome viennent d'autres villes de la région métropolitaine de Rio (dont la population atteint aujourd'hui quelque 12 millions d'habitants, ville de Rio inclus). Le Carnaval, dans son expression la plus « populaire », exigeait un lieu particulier et définitif pour son organisation et pour sa mise en scène annuelle. Ce lieu a participé à faire du Carnaval un fait culturel permanent et irréfutable.

1. L'hommage fait par l'Ecole de *Manguera* au compositeur de musique populaire brésilienne, Chico Buarque, au Carnaval de 1999, est un exemple récent. Beaucoup d'hommages semblables, ont déjà été rendus à des personnalités du monde de l'art, du spectacle comme Tom Jobim, Candeia, Chacrinha, Silvio Santos (ces derniers, animateurs de programmes de TV), comme à des figures de la politique. Quelquefois les thèmes politiques sont critiques, dénonçant le « système », les « mauvais politiciens » qui ignorent les peuples brésiliens ; ou encore, ils prennent des thèmes ethno-historiques (comme l'abolition de l'esclavage, les mythes intégrant le système religieux afro-brésilien, la Découverte du Brésil, de l'Amérique, l'histoire propre du samba) etc.



Carnaval de Rio. Défilé dans le Sambodrome.

Les objectifs et questions liés à la construction du Sambodrome

La construction du Sambodrome fut commandée par le gouverneur de l'Etat de Rio de Janeiro, pendant les années 80. A cette occasion, une Commission Spéciale de coordination des travaux fut créée, supervisée par le Riotur, l'organisme de promotion touristique de la ville de Rio de Janeiro. Le projet proprement dit fut confié à l'architecte renommé, Oscar Niemeyer.

Créer un équipement particulier pour les défilés signifiait donc modifier un canevas culturel où l'espace ludique carnavalesque se confondait avec l'espace des activités quotidiennes de la ville. Une fois décidée l'option de construire un espace propre pour les défilés, il fallait également le remplir avec des éléments symboliques, nécessaires pour relier les traditions du carnaval « *carioca* » et le parcours de modernisation suivi par la ville de Rio de Janeiro.

L'architecte Oscar Niemeyer a dessiné le projet du Sambodrome dans le style moderniste qui lui est caractéristique, reprenant des formes observées dans son oeuvre architecturale à Brasília. Dans ce style, des arcs se projettent pour l'observateur et les courbes sont abondantes, dans un traitement du « concret dans sa plénitude », une expression que l'architecte aime à répéter. La construction de « La Place de l'Apothéose », lieu où finissent les défilés, est un des éléments spatiaux destinés à consacrer le caractère grandiose et de célébration de cette grande fête urbaine.

Néanmoins, un certain nombre d'autres questions se posaient lors du projet de construction du Sambodrome selon qu'il fallait ou non offrir plus de confort, que les Ecoles de Samba participent à un projet public ou encore que l'espace urbain soit séparé de la vie quotidienne urbaine.

- où localiser le Sambodrome ?
- l'accès serait-il gratuit ou payant ?
- les Écoles retireraient-elles quelque gain financier ?
- que faire de cet espace en dehors du Carnaval ?
- ...

Situé au coeur de la métropole, rue Marquês de Sapucaí –une aire traditionnelle de samba, proche de la Place 11² –, dans un espace relativement dégradé à la périphérie du centre qui n'avait pas encore fait l'objet d'une rénovation urbaine, le Sambodrome projeté par Oscar Niemeyer fut construit en 120 jours à peine et inauguré le 2 mars 1984. Il fallut démolir de vieux bâtiments, la voie du défilé fut élargie pour devenir la « Passerelle du Samba » ayant à ses cotés des bancs en béton, avec une capacité d'environ 60.000 spectateurs assis

Le Sambódrome est donc une structure gigantesque organisée autour d'une piste de défilé de 700 mètres de long, comprenant à gauche sept secteurs (numéros impairs : 1, 3, 5, 7, 9, 11 et 13) et 4 à droite (numéros pairs : 2, 4, 6 et 8). Chaque secteur comportant des bancs, des loges et des « chaises de piste ».

Chaque école du groupe défile avec un nombre de personnes compris entre 3.000 et 6.000 participants. Elles sont 14, chacune pouvant utiliser la piste pendant 80 minutes et elles se présentent pendant deux nuits, du commencement du soir à l'aube du jour suivant. L'ensemble du public présent, des personnes défilant, des spectateurs, du personnel de sécurité, de l'administration, des médias etc. est estimé à plus de 200.000 personnes pendant ces deux nuits. (Le carnaval de Rio commence un samedi et dure jusqu'au mardi). L'audience, en vérité, est bien supérieure si on considère la transmission en direct par la télévision. Aujourd'hui, le défilé du Carnaval est

2. La Place 11 est un lieu sur l'Avenue Getúlio Vargas, la voie des défilés des Écoles de Samba du premier groupe, le plus important, avant de la construction du Sambódromo. A la Place 11, se concentraient les autorités et les commissions de jugement des Écoles, pour définir les meilleurs et les gagnants des prix. D'autres défilés avaient lieu dans d'autres endroits, comme sur les Avenues Rio Branco et Antônio Carlos. Avec la construction du Sambódromo, on a concentré un plus grand nombre d'événements dans un même endroit.

également transmis en direct dans certains autres pays du Monde (comme le Portugal et les Etats Unis), notamment dans les villes où habitent un nombre significatif de brésiliens ou de lusophones. Pendant les autres nuits et autres jours, ce sont les écoles des groupes inférieurs et d'autres associations de danses carnavalesques, comme les *ranchos*, *frevos*, *blocos de embalo*, etc qui défilent.

Les autorités ont décidé que l'entrée au Sambodrome serait payante, et divers niveaux de prix furent établis. Les différentes catégories varient entre les chaises de piste, les loges et les bancs, mais aussi selon l'emplacement, au milieu, au début ou à la fin de la piste. En vérité, le projet avait pour but, non seulement de maintenir la tradition d'un public qui attendait chaque année le défilé, mais aussi de servir au développement du tourisme national et international.

Actuellement on assiste, pendant les jours de défilé des écoles du premier groupe, à une arrivée croissante des grands bateaux de tourisme international qui restent stationnés dans le port.

Comme il est dit par Cavalcanti, l'implantation de la « *Passarella de Samba* » en 1984, « *a exprimé la reconnaissance officielle du potentiel touristique, économique et artistique du défilé pour la vie de la ville* ». Au-delà des gains financiers obtenus avec les défilés et avec toutes les autres activités liées aux défilés, une nouvelle étape administrative et organisationnelle fut franchie avec des conséquences politiques à long terme. Avec par exemple, la création de la Ligue Indépendante des Écoles de Samba, LIESA, qui assume presque tout le processus d'organisation des défilés, partageant uniquement la partie travaux avec la Riotur. Les Écoles de Samba sont, de plus en plus, chargées de l'administration des défilés carnavalesques.

Ainsi, pendant le défilé, presque toute l'organisation de l'événement est à la charge de la LIESA. La municipalité participe à travers la Riotur, pendant le défilé, à la vente

des billets, et à l'accueil du public. En dehors du Carnaval, la Riotur est l'organe responsable de l'entretien du Sambodrome (règlement des charges d'électricité, d'eau, de gaz), du nettoyage et de l'administration du local. Pour ces travaux, la Riotur dispose de 95 personnes auxquels s'ajoutent 20 gardes par jour pour la sécurité. Pour les éventuels problèmes techniques que peuvent rencontrer les écoles, il existe à l'entrée du Sambodrome un atelier où on peut réparer les chars allégoriques et régler les problèmes mécaniques. Quand l'école se présente, si un problème technique apparaît, il faut trouver une solution rapidement car les gens se concentrent à cette entrée. Ce qui n'est pas toujours possible. Les écoles sont jugées en fonction d'un nombre total de points, et, parfois, « l'harmonie » du défilé peut être affectée, faisant perdre des points à l'école.

Un instrument au service d'une politique sociale

Considérant que le défilé attirait principalement les couches populaires de la population de la ville et que l'immense majorité des personnes qui défilaient dans les écoles appartenaient aussi à ces couches, l'idée que le projet de la Passerelle du Samba devait contenir quelques objectifs de politique sociale a gagné du terrain.

Ainsi, le projet a compris la construction d'installations sous les bancs pouvant servir à des activités éducatives, quelques unes de ces installations pouvant être utilisées comme salles de classe en dehors de la période du Carnaval. Depuis 1984, les deux Secrétariats pour l'Education (municipal et de l'Etat de Rio) ont reçu des espaces en certains secteurs du Sambodrome afin de les utiliser comme des segments du réseau scolaire. Le Secrétariat Municipal du Développement Social a reçu également des espaces où il a pu développer des activités dans l'intérêt de communautés, de personnes nécessiteuses et établir des programmes et projets spécifiques. Aujourd'hui, on peut dire que le Sambodrome accueille environ 5.000 élèves du réseau scolaire municipal.

Des conflits d'usage

Dès lors, les administrateurs du Sambodrome ont progressivement rencontré un problème concret : comment concilier l'utilisation des espaces pour l'enseignement et les activités sociales, avec la réalisation d'activités culturelles de petite, moyenne et grande dimension ? Par exemple les concerts de musique populaire fréquemment organisés dans la « Place de l'Apothéose » et d'autres manifestations culturelles pour lesquelles le lieu présente des conditions favorables (lancement de livres, conventions, vernissage d'expositions, etc.). Récemment, un décret du maire a déterminé que l'aire du Sambodrome doit être utilisée comme espace de loisirs le dimanche.

Ainsi, d'un côté on peut dire que le Sambodrome a été conçu dès sa création pour répondre à la demande d'un lieu permanent pour les défilés du Carnaval, capable de recevoir des gens appartenant aux catégories sociales pauvres, mais aussi capable d'attirer progressivement des gens des catégories sociales plus aisées avec un grand afflux de touristes internationaux. Mais, de l'autre côté, le Sambodrome fut installé dans une zone pauvre et dégradée de la ville, créant un conflit entre l'option d'utilisation croissante de l'espace du Sambodrome pour des activités de développement, capables d'attirer les touristes et d'offrir des rendements financiers, et l'option d'utilisation avec des services rendus à la population pauvre des environs de l'équipement.

En effet, l'environnement de l'équipement est assez dégradé, avec des résidences très précaires juste à côté et des « *favelas* » (bidonvilles) sur les collines voisines, dans les quartiers de *Catumbi et Santa Tereza*. Situé à côté du Sambodrome, un grand bâtiment de style néo classique ayant appartenu à la fabrique de bière *Brhama* aujourd'hui complètement dégradé pose un autre problème : quel destin donner à ce bâtiment ? La façade

de est devenue salle, les mosaïques de grande valeur artistique ont été volées en grand nombre, et à l'intérieur, la dégradation est tellement importante qu'il semble impossible d'imaginer de nouveaux usages.

En attendant qu'une direction générale puisse indiquer les usages et fonctions de l'espace du Sambodrome, quelques améliorations sont introduites. Pour le carnaval de 2002, l'administration du Sambodrome réalise des changements importants dans le système d'illumination de la piste du défilé, introduisant des jeux progressifs de lumière, semblables à ceux des scènes de théâtre.

Il apparaît que, pour répondre à ces problèmes, les autorités devraient ouvrir un dialogue avec les divers secteurs de la société à travers des *forums* de discussion. Un débat sur ce thème pourrait être riche et aboutir à des solutions permettant de mettre en oeuvre une politique de modernisation et d'intégration dans l'administration de ce patrimoine architectural et culturel de la ville de Rio de Janeiro.

Sources Bibliographiques

Cavalcanti, Maria Laura Viveiros de Castro, 1999, *O Rito e o Tempo*, Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira.

Araújo, Hiram, 2000, *Carnaval, seis milênios de história*, Rio de Janeiro, Ed. Gryphus.

LES CHAMPIONNATS DU MONDE D'ATHLÉTISME PARIS 2003 SAINT-DENIS

Le Comité d'organisation
des 9^{ème} Championnats
du Monde d'Athlétisme
de l'IAAF

Héritage de la Coupe du Monde 1998 et enjeux

Depuis 1983, les Championnats du monde d'Athlétisme de l'IAAF n'ont cessé de prendre de l'ampleur, devenant en termes d'affluence, de couverture médiatique et d'audience télévisuelle le plus gros événement sportif au monde après les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde de Football : plus de quatre milliards de téléspectateurs en audience cumulée, et cinquante millions de téléspectateurs français.

Aussi la ville organisatrice joue-t-elle un rôle essentiel dans la réussite d'un tel événement. Paris 2003 Saint-Denis va être le deuxième plus grand événement sportif jamais organisé en France.

Pour gérer l'organisation de cet événement, la Fédération Française d'Athlétisme et les pouvoirs publics ont créé un Comité d'Organisation qui comprendra à terme 150 salariés auxquels s'ajouteront environ 4.000 volontaires.

Les Championnats du Monde d'Athlétisme se tiendront du 22 au 31 août 2003, ils recevront 2.000 athlètes, 500.000 spectateurs, il y aura 20.000 accrédités et 3.500 représentants des médias.

Principaux enjeux

Ils sont résumés par les 3 priorités énoncées par la Direction Générale du Comité d'organisation Paris 2003 Saint-Denis.

La première priorité est, bien évidemment et d'autant plus en ce moment, d'assurer la sécurité des personnes tout au long de l'événement en lui-même (sécurité des participants, des spectateurs mais aussi des personnes travaillant sur l'événement).

La seconde priorité est essentielle : équilibrer le budget dont le comité dispose pour réaliser les Championnats.

Le budget prévisionnel de l'événement s'élève à 400 millions de francs environ, issus pour 50 % de fonds publics et pour 50 % de recettes de l'équipe Marketing / Ventes (Billetterie, Sponsoring, Accords commerciaux, Vente grand public).

La troisième priorité est d'organiser les plus beaux Championnats du monde d'Athlétisme, ce qui implique une logistique adaptée (hébergement, transport des athlètes, des accrédités, du grand public) et un accueil le plus convivial possible pour l'ensemble des publics.

L'héritage de la Coupe du Monde de Football 1998

Les Championnats du monde d'Athlétisme bénéficieront de l'expérience acquise lors de l'Organisation de la Coupe du Monde de Football 1998 et des aménagements et infrastructures réalisés à cette occasion. Le Stade de France sera de nouveau le lieu de compétition officiel (d'autres sites existants seront utilisés pour les entraînements et échauffements). Néanmoins, la configuration du stade en Athlétisme est quelque peu différente et il faudra assurer, pour la première fois, 9 jours consécutifs de compétition.

Par ailleurs, côté transport et sécurité, l'expérience de la Coupe du Monde jouera pleinement, tant pour les spectateurs que pour les accrédités, dont athlètes et officiels seront logés à la Cité Internationale Universitaire de Paris.

Les pouvoirs publics (Ministère de la Jeunesse et des Sports, Région Ile-de-France, Conseil général de Seine Saint-Denis, Mairie de Saint-Denis, Mairie de Paris) soutiennent activement les Championnats du monde d'Athlétisme en se mobilisant financièrement et en s'impliquant autour d'un Groupement d'intérêt public (GIP) créée spécialement à cet effet.

LES ENJEUX D'AMÉNAGEMENT DE L'EXPO INTERNATIONALE SEINE SAINT-DENIS 2004

Jean-Michel Chappet,
Directeur Général
SEMIMAGES 2004

Présentation générale

L'organisation des Expositions Internationales est régie par la Convention de Paris, signée le 22 Novembre 1928 et à laquelle adhèrent aujourd'hui 88 États. Afin de veiller à l'application de ce traité international, un organisme de contrôle a été créé : le Bureau International des Expositions (BIE) avec pour mission la mise en oeuvre des règles adoptées par les Etats et leur respect par les exposants et les organisateurs. La dernière Exposition Internationale de Paris s'est tenue en 1937. La candidature de la France pour l'Exposition Internationale de 2004 a été présentée par Monsieur Lionel Jospin, Premier Ministre, le 7 mai 2000.

La France a été retenue par l'Assemblée Générale du BIE lors de sa séance du 28 mars 2001 comme pays d'accueil et organisateur de l'Exposition Internationale dont le thème sera « l'image ». Le 30 novembre le projet de l'organisation de l'Exposition a été reconnu par le BIE. L'Expo 2004 durera trois mois du 7 mai au 7 août 2004.

Le site retenu « L'Aire des Vents » à Dugny, est un parc viabilisé de 25 hectares, lui-même relié au grand Parc paysager de La Courneuve avec ses 400 hectares aménagés qui accueille chaque année plus de 2 millions de visiteurs.

Cette localisation est une occasion de valoriser l'ensemble Parc de La Courneuve / Aire des Vents en développant une plate-forme d'accueil des grandes manifestations. L'aéroport du Bourget à proximité immédiate est un atout majeur du site, le Parc des Expositions Paris-Le Bourget situé à proximité accueille 10.000 exposants par an et près d'un million de visiteurs.

Le site est desservi par l'autoroute A1 et la route nationale 2 reliant respectivement Paris à Lille et à Maubeuge, la route départementale 50 drainant l'en-

semble de la ville de Dugny, un réseau de voies communales cernant le site et une voie privée de Aéroports de Paris qui assure la liaison entre la sortie de l'A1 et les abords du site.

Le réseau ferré existant sera exploité pour le transport des voyageurs, et une gare spécifique sera créée, dont l'activité sera maintenue au-delà du terme de l'Exposition et fera partie intégrante de la réouverture aux voyageurs de la ligne de grande ceinture qui sera réalisée à moyen terme.

Une gare routière permettant des navettes efficaces de bus ou cars depuis les parkings d'éloignement, desservant l'exposition et utilisable après celle-ci pour les grands événements, sera créée également.

L'Expo 2004 sera un événement majeur de lancement du projet de développement « Plaine de France » entre la Plaine Saint-Denis et l'aéroport Charles de Gaulle. Elle pourra participer pleinement de la dynamique de développement de projet intercommunal rassemblant Le Bourget, La Courneuve, Le Blanc Mesnil, Dugny et Stains.

Du côté des entreprises, le thème retenu est très porteur.

Que ce soit sur le plan urbanistique, économique, culturel ou social, la tenue de l'Exposition Internationale dans le Département de la Seine-Saint-Denis sera un formidable catalyseur de la dynamique urbaine déjà engagée.

La réalisation d'une opération d'aménagement avec des équipements nécessaires au fonctionnement de l'Exposition Internationale de 2004, sera affectée à l'usage direct du public, puisque, entre autres, environ 8,5 millions de visiteurs sont attendus sur le site de l'exposition durant 3 mois, l'enjeu consistant en la construction de l'événement au service des habitants.



Le site de l'Exposition Images 2004 en Seine Saint-Denis près de Paris.

Le projet d'aménagement offre aussi l'occasion :

- de valoriser et réaménager l'ensemble de l'Aire des Vents et sa périphérie immédiate pour en faire le lieu de manifestations grand public diverses dans un cadre agréable et parfaitement équipé, notamment par la création d'écrans végétaux et par le retraitement de la partie Sud-Est du Parc Départemental de La Courneuve qui nécessite des travaux de mise en valeur ;
- d'installer une liaison facilitée entre le Parc des Expositions Paris – Le Bourget et le site de l'Aire des Vents permettant toutes les synergies entre les deux ensembles ;
- de valoriser la nouvelle gare et d'articuler une zone d'activités située sur les communes de Dugny et La Courneuve ;
- de favoriser l'échange entre le Parc paysager de La Courneuve et son environnement urbain.

Le site et ses contraintes

Le site de l'Exposition devrait être organisé autour de deux emprises :

- l'une de 25 ha sur le site principal de l'Aire des Vents viabilisé,
- l'autre, de 7 ha, permettant d'opérer la jonction avec les accès publics, transports en commun (ferrés et bus).

Un aménagement paysager relierait les deux parties du site. Le dénivelé retravaillé devrait permettre, au moment du franchissement de la R.D. 114, de bénéficier d'une vue d'ensemble sur le site principal.

Outre quelques contraintes imposées par la nature du site, le projet soulève quelques contraintes spécifiques qu'il conviendra de résoudre (documents d'urbanisme de chacune des communes concernées par le projet, emplacements réservés, acquisitions foncières, contraintes archéologiques...).

Infrastructures nouvelles induites par le projet

Au titre de l'aménagement urbain sur l'ensemble de cet espace, l'Exposition 2004 va susciter des opérations de requalification sur les réseaux d'infrastructures, sur l'environnement et sur les équipements publics ; opérations dont la pérennité et l'irrigation contribueront au développement territorial du territoire » Plaine de France Active « et de tout le département de Seine-Saint-Denis. Il s'agit de réalisations concernant :

Les transports ferrés

- pôle gare Dugny/La Courneuve : les réflexions d'insertion urbaine sur ce site doivent intégrer les enjeux d'aménagement pérenne du secteur et, notamment, le projet de requalification sur les espaces environnants ;
- pôle gare Le Bourget/Drancy : site majeur pour la desserte de l'Exposition internationale de 2004,
- requalification de la ligne du Bas Martineau dans la perspective de l'exposition de 2004 et d'autres manifestations à venir,
- réalisation d'un passage routier (type autopont) pour éviter le passage à niveau de la Route Départementale 30 aux véhicules particuliers.

Les infrastructures routières

- réaménagement du carrefour Lindbergh comprenant la création d'une liaison entre la RN 2 et la RD 50 et d'une liaison d'échange avec l'Autoroute A1 (bretelles),
- mise à 2 fois 4 voies de l'autoroute A1 et couverture d'A1 au niveau du Blanc-Mesnil,
- requalification de la RN 2 - Paris/Le Bourget,

- première tranche de requalification de la RN 2 et de la RN 17,
- requalification et réaménagement de la RD 50, entre la RN 2 et la RD 114, et, de la RD 114, La Courneuve/carrefour du Chêne à Dugny : ce réaménagement consistera à modifier le mode d'exploitation actuel de ces deux voies pour assurer une bonne accessibilité du site.

L'environnement

- amélioration du paysage le long de la ligne ferrée du Bas Martineau,
- dépollution des terrains du Centre de ravitaillement des essences des Armées, à La Courneuve,
- projet d'aménagement paysager entre l'entrée du Parc de La Courneuve et l'Aire des Vents, allant au-delà de 2004 et intégrant le pôle gare de Dugny – La Courneuve,

Les études

Trois équipes de maîtrise d'oeuvre ont été sélectionnées dans le cadre d'une étude de définition. Celles-ci ont travaillé entre la fin août et début novembre. Après la réunion du jury le 13 novembre 2001, la maîtrise d'ouvrage a retenu l'équipe d'architectes de Bernard Tschumi pour la maîtrise d'oeuvre générale.

Dès que la programmation sera terminée fin décembre 2001/début 2002 d'autres équipes de maîtrise d'oeuvre architectes seront appelées à concourir afin que bâtiments, aménagements paysagers et les différentes scénographies liées aux thèmes de l'exposition soient terminés pour une ouverture de l'EXPO 2004 au public le 7 mai.

Les constructions

Au total 120.000 m² de SHON seront réalisés dont près de la moitié sera pérenne. Les bâtiments qui demeureront après l'expo seront exploités au titre de la zone d'activité sur Dugny, La Courneuve ou encore dans l'élaboration de synergies avec le Parc des Expositions du Bourget dans le cadre de son développement.

BARCELONE ENTRE DEUX ÉVÉNEMENTS : LES JEUX OLYMPIQUES DE 1992 ET LE FORUM 2004 IMPACT ÉCONOMIQUE ET URBAIN

Miquel Sodupe,
Gerant, Barcelona Regional

Jaume Carné,
Architecte, Barcelona Regional

Marga Macian,
Économiste, Barcelona Regional

Préparer une ville à devenir l'hôte d'événements internationaux (tels que les grandes compétitions sportives, les expositions universelles, etc.) sert de levier à l'aménagement non seulement des lieux qui accueillent les manifestations mais aussi de l'ensemble des équipements urbains. Ce mécanisme de transformation est utilisé avec plus ou moins de bonheur par les villes depuis le début du XIX^e siècle.

Barcelone a une longue expérience dans l'organisation de ce type d'événements. L'aménagement du secteur du parc de la Ciutadella, pour l'Exposition universelle de 1888, et celui de la montagne de Montjuïc, pour l'Exposition de 1929, en sont la preuve. Le dernier grand événement organisé à Barcelone est les Jeux Olympiques, en 1992. La préparation de la ville en vue des Jeux s'est caractérisée par une forte mobilisation de la population, sous l'impulsion de l'équipe municipale issue des premières élections démocratiques (1979). Le bilan global est positif : les Jeux Olympiques et l'aménagement urbain qui leur est associé ont été considérés comme une grande réussite. Que le gouvernement local de Barcelone souhaite répéter l'expérience et concevoir un événement international inédit qui permette de poursuivre les transformations urbaines à grande échelle n'est donc pas surprenant. La nouvelle manifestation à l'ordre du jour, prévue pour 2004, est le Forum Universel des Cultures.

Le présent article se divise en deux parties. Dans la première, nous nous proposons de décrire les impacts mesurables des Jeux Olympiques sur l'économie de la ville et le tissu urbain. La préparation des Jeux Olympiques s'étant déroulée dans une période de croissance économique, il est difficile de cerner les impacts dus intégralement aux transformations provoquées par les Jeux Olympiques. Nous avons séparé ici les impacts qui ont eu lieu au cours de l'organisation des Jeux et de la construction des infrastructures olympiques à proprement parler des

impacts ou bénéfiques qui se sont concrétisés à plus long terme et qui continuent de se faire ressentir.

La deuxième partie de ce rapport décrit le projet du Forum Universel des Cultures de Barcelone en 2004. Bien que les travaux de construction des infrastructures nécessaires au déroulement de cet événement soient déjà en cours, la portée exacte du Forum n'a pas encore été totalement définie. Les informations dont nous disposons ne sont donc pas définitives.

IMPACT DES JEUX OLYMPIQUES DE BARCELONE SUR L'ECONOMIE ET LA VILLE

1. L'IMPACT « IMMEDIAT » DES JEUX OLYMPIQUES : CONSEQUENCES MACROECONOMIQUES

1.1 Impact sur le PIB : comment les Jeux Olympiques stimulent la demande

L'un des effets les plus immédiats des Jeux Olympiques est l'augmentation du produit intérieur brut (PIB) du fait de la croissance de la consommation et de l'investissement. Les experts qui ont étudié cet impact économique distinguent l'impact direct initial, lié au coût associé aux Jeux Olympiques, de l'impact économique indirect ou induit, produit de l'effet multiplicateur que le coût direct génère sur le reste de l'économie.

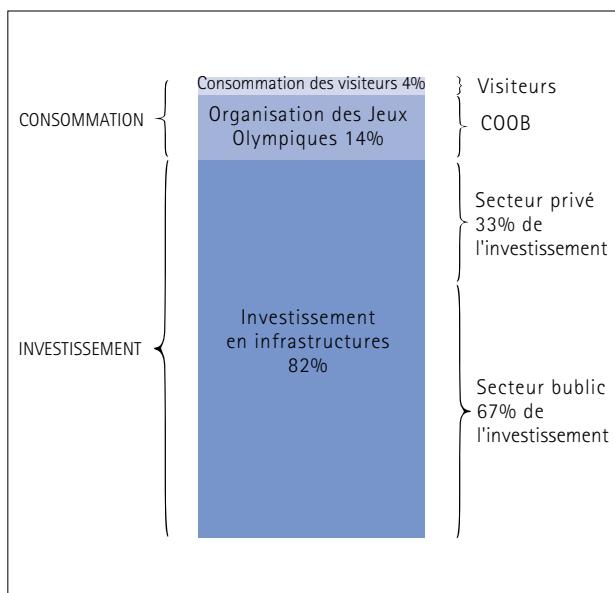
Le coût des Jeux de Barcelone en 1992 est considéré comme l'un des plus élevés de l'histoire moderne des Jeux Olympiques. Ce coût est évalué en effectuant la somme de la consommation et de l'investissement induits par l'organisation des Jeux. Cette première variable comprend aussi bien la consommation des spectateurs des Jeux¹ que les coûts issus de l'organisation de l'événement. Cependant, le coût majeur

1. Nous nous référons ici aux dépenses effectuées par les spectateurs aux Jeux de Barcelone (hébergement et restauration principalement).

provient de la seconde variable, à savoir l'importante concentration d'investissements effectués pour les Jeux Olympiques, ou bien avec le « prétexte » des Jeux comme motif principal. Au total, le coût associé aux Jeux oscille entre 900 et 1.200 milliards de pesetas de 1992 (soit 7,5 à 10 milliards d'euros de 2001), selon les différents auteurs.

La consommation liée aux Jeux Olympiques serait, quant à elle, de l'ordre de 160.100 à 220.000 MPTA (soit environ 962,2 à 1.322,2 M€).² À peu près 25 à 30 % de cette somme est attribuée à la consommation privée des spectateurs, tandis que le reste serait associé à la consommation publique liée à l'organisation des Jeux

Graphique 1 : Répartition du coût associé aux Jeux Olympiques : applications et financement.



Source : Barcelona Regional, tiré de l'étude de F. Brunet (1995).

Olympiques. Les ressources destinées au financement de l'organisation de l'événement ont été principalement issues des revenus du COJO de Barcelone (COOB'92), bras local du Comité international olympique (CIO). Ces ressources étaient principalement apportées par les sponsors et par les détenteurs des droits de retransmission télévisée. Dans ce sens, il est important de souligner que les Jeux Olympiques, en tant qu'événement sportif au sens strict du terme, se sont autofinancés.

Diverses estimations de l'investissement dans le programme d'infrastructures associé aux Jeux Olympiques ont également été établies. Ces estimations diffèrent car il est difficile de déterminer quelles actions étaient indispensables à la réussite de l'événement et quelles sont celles qui auraient été réalisées même si les Jeux Olympiques avaient eu lieu ailleurs. Une étude menée par F. Brunet³ en 1995 évalue l'investissement total à 956.630 MPTA courantes (soit environ 7.975 M€)⁴.

Comme on le voit dans le graphique 1, le secteur public a financé 67 % des investissements et le secteur privé s'est chargé des 33 % restants. En ce qui concerne les administrations publiques, l'État a été l'investisseur principal (34 % de l'investissement total), en fournissant aux gouvernements autonome et local 15 % et 10 % des fonds respectivement. L'accord entre les différentes administrations publiques et la gestion commune de l'investissement entre les secteurs privé et public se sont avérés être deux des clés de la réussite des Jeux Olympiques de Barcelone.

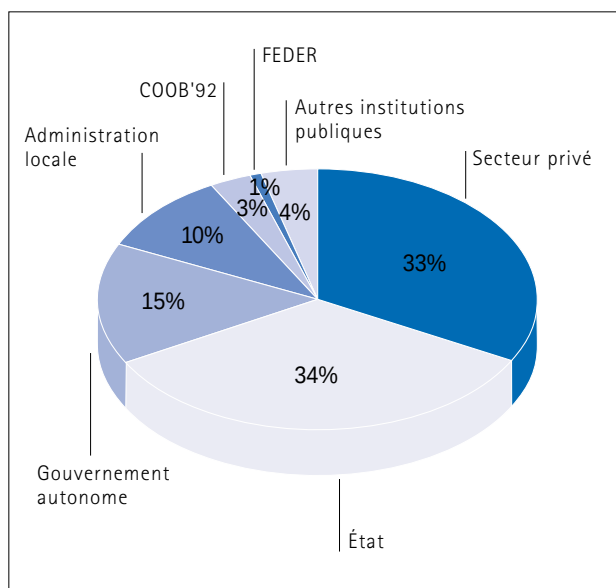
Le graphique 2 dévoile l'origine des fonds destinés à l'investissement dans le programme d'infrastructures de

2. Une étude menée en 1992 par le *Gabinete Técnico de Programación*, dépendant de la Mairie de Barcelone, évalue le coût de la consommation publique à l'occasion des Jeux Olympiques à 11.621 MPTA de 1992 (930 M€) et la consommation privée des visiteurs à 48.483 MPTA (404 M€). Cependant, une étude postérieure, réalisée par F. Brunet en 1995, a estimé la consommation publique associée à la consommation des Jeux à 162.880 MPTA courantes (soit environ 1.358 M€)², tandis que la consommation privée s'élèverait à 46.090 MPTA courantes.

3. Brunet, Ferran (1995) : « Anàlisi econòmica dels jocs Olímpics de Barcelona'92 : recursos, finançament i impactes », in Miquel de Moragas et Miquel Botella (Ed.) (1995) : *Les Claus de l'Exit-Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

4. Comme ce chiffre correspond à la somme des investissements en pesetas de différentes années, et comme nous ne connaissons pas la répartition des investissements sur la période 86-92, la conversion en pesetas de 2001 et en euros de 2001 est approximative.

Graphique 2 : Répartition de l'investissement par agent.

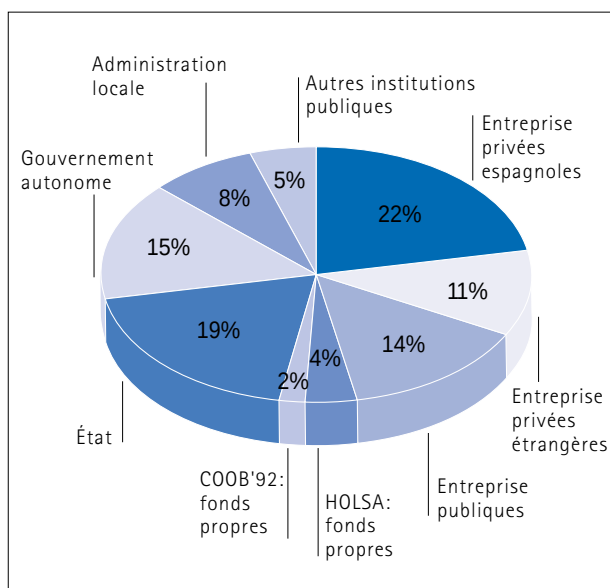


Source : Barcelona Regional, tiré de l'étude de F. Brunet (1995).

Barcelone 92. L'investissement a été couvert à hauteur de 53 % par les fonds d'origine commerciale et à 47 % par les budgets publics. La majeure partie de l'investissement d'origine commerciale a été financée par les entreprises privées (33 % de l'investissement total). Les entreprises nationales ont financé 17 % de l'investissement total.

Différentes études ont essayé d'évaluer l'impact indirect des Jeux Olympiques⁵. Les auteurs de ces travaux estiment que l'impact indirect avoisine les 2.000 milliards de pesetas de 1992 (soit environ 17.000 M€). En additionnant les évaluations de l'impact direct et celles de l'impact indirect, l'on peut déduire que l'impact total des Jeux Olympiques sur la période 1987-1992 est de l'ordre de 3.000 milliards de pesetas de 1992 (soit environ 25.000 M€), soit l'équivalent, comme l'indique le *Gabinete Técnico de Programación* de la Mairie de Barcelone, de 0,9 % du PIB de l'économie espagnole.

Graphique 3 : Répartition de l'investissement selon l'origine des fonds.



Source : tableau tiré de l'étude de F. Brunet (1995).

1.2 Impact sur l'emploi

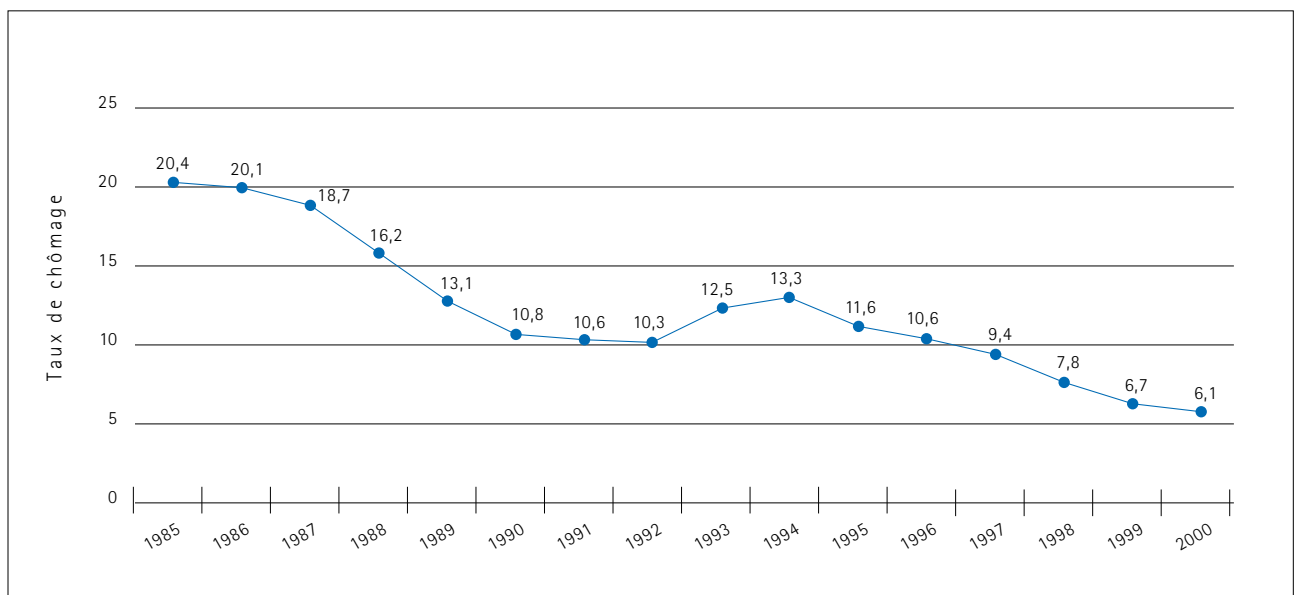
La création d'emploi constitue un autre impact macroéconomique des Jeux Olympiques. Le taux de chômage, qui avait conservé des niveaux très élevés aussi bien en Catalogne que dans le reste de l'Espagne, a commencé à diminuer à partir de 1987, en passant de plus de 20 % à 10,3 % en 1992, puis a augmenté à nouveau à partir de 1993. Il est cependant difficile d'évaluer le nombre de nouveaux emplois qui peuvent être attribués aux Jeux Olympiques et non à la période de croissance économique.

Divers auteurs ont tenté d'évaluer le nombre des emplois générés par l'organisation des Jeux Olympiques.⁶ Les évaluations varient entre 25.000 et 60.000 emplois en moyenne par an sur la période 1987-1992. À l'échelle de l'économie catalane, ces chiffres sont particulièrement significatifs.

5. Voir Gabinete Técnico de Programació de la Mairie de Barcelona (1992), Raymond et al. (1994) et Brunet (1995).

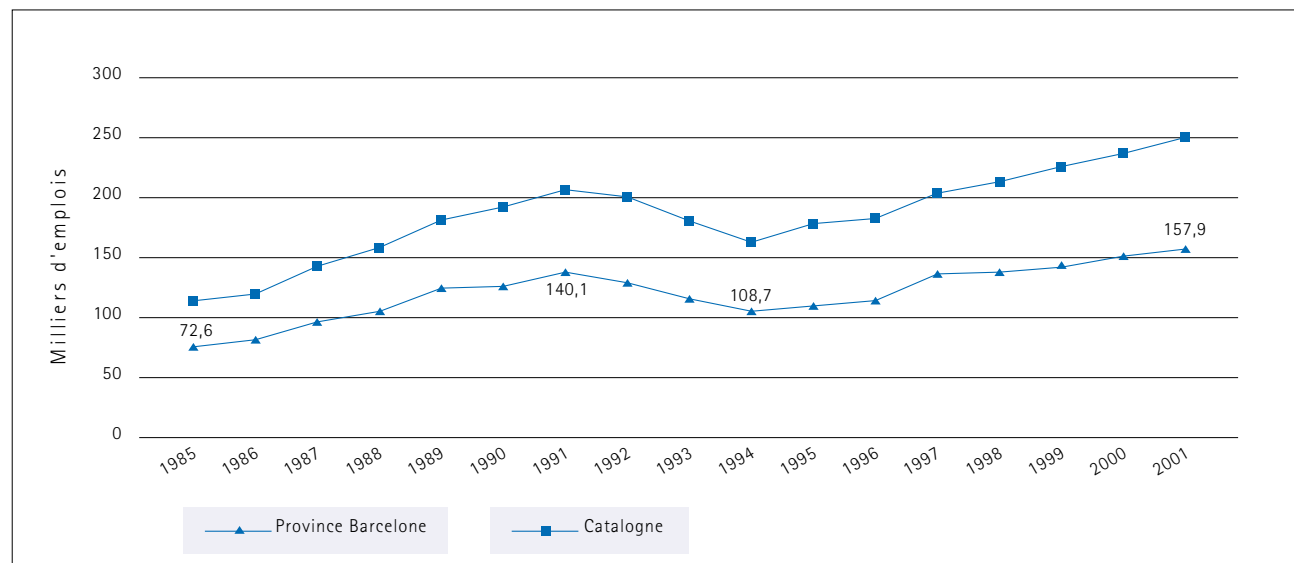
6. Voir note de bas de page précédente.

Graphique 4 : Évolution du chômage en Catalogne.

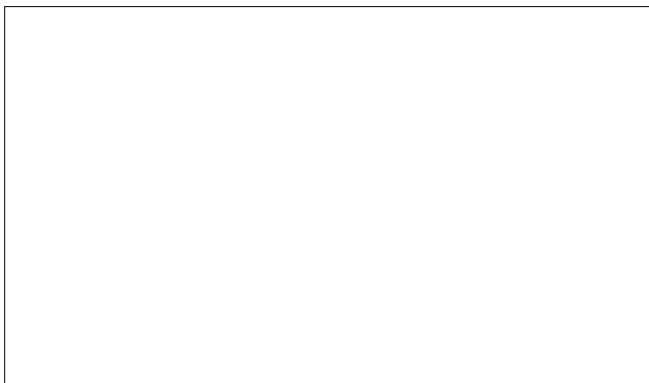


Source : site Webb de l'Institut statistique de Catalogne.

Graphique 5 : Évolution de l'emploi dans la construction.



Source : enquête réalisée par Población Activa (EPA).



Système de voies rapides et situation des quatre sites olympiques.

1.2.1 Le cas du secteur de la construction

Comme le souligne F. Brunet (1995), c'est le secteur de la construction qui a bénéficié le plus de l'impact des Jeux Olympiques. Dans les graphiques suivants, on peut observer, sur la période 1985-1991, que le nombre de travailleurs dans la province de Barcelone dans ce secteur croît de manière significative, passant du simple au double entre 1985 et 1991. À partir de 1991, le nombre de travailleurs chute jusqu'en 1995, lorsque l'augmentation du nombre de travailleurs reprend à tel point qu'il dépasse, en 1998, le niveau atteint en 1991.

2. L'HERITAGE DES JEUX OLYMPIQUES : AMENAGEMENTS URBAINS ET CONSEQUENCES ECONOMIQUES

2.1 Changements dans le tissu urbain

2.1.1 Infrastructures nouvelles et aménagement urbain

Avant l'organisation des Jeux Olympiques de Barcelone, les investissements entrepris par les villes olympiques étaient envisagés de deux manières : soit en entrant dans un processus d'extension, soit en utilisant le tissu urbain existant. En d'autres termes, soit de nouveaux quartiers étaient construits (comme à Rome ou à Munich), soit on réutilisait les infrastructures existantes (comme à Los Angeles). À Barcelone, au contraire, un nouveau schéma conceptuel est mis en place : les infrastructures olympiques deviendront l'outil servant à transformer et à agrandir la ville.

On a souvent expliqué la transformation de la ville à travers l'impact produit par la construction des rocade (Ronda de Dalt et Ronda del Litoral) comme nouvel anneau facilitant la circulation en boucle (*Ring Road*). En effet, les quatre sites olympiques (Vall d'Hebron, Diagonal, Montjuïc et Village Olympique dans le quartier du Poble Nou) sont situés en bordure de rocade ; l'aéroport (qui fut

transformé et agrandi dans la perspective des Jeux Olympiques) est desservi par la voie Pota Sud, dans le prolongement des rocade en direction du sud, etc.

En ce qui concerne les caractéristiques des rocade à proprement parler, il est à noter qu'il s'agit d'une nouvelle infrastructure routière conçue pour la circulation en boucle et formée d'un anneau de circulation séparée du reste de la voirie. Sur la totalité du tracé, se trouvent au minimum deux voies de circulation dans chaque direction. Les flux de circulation y étant importants, l'impact visuel et acoustique pour les quartiers limitrophes a été réduit au minimum. Chacune des 30 bretelles et leur lien avec la voirie locale a également fait l'objet d'une étude spécifique, en prenant en compte les caractéristiques de chaque cas.

Les données du tableau 1 concernant les investissements sur les travaux commencés entre 1986 et 1993 viennent confirmer ce qui a été exposé ci-dessus. Il faut souligner que l'investissement dans la construction des rocade est supérieur à l'investissement effectué dans la construction des sites olympiques.

En conclusion, les travaux d'aménagement urbain associés aux Jeux Olympiques ont provoqué les changements fondamentaux suivants pour Barcelone :

Tableau 1 : Investissements sur les travaux commencés entre 1986 et 1993.

	MPTA COURANTES	%
Travaux de voirie et transport	343.804	35,9 %
Travaux dans le site olympique de Poble Nou	212.682	22,2 %
Travaux dans d'autres sites olympiques de Barcelone	117.974	12,3 %
Autres travaux dans Barcelone	182.450	19,1 %
Travaux dans d'autres villes organisant des épreuves olympiques	69.916	7,3 %
Autres travaux de construction d'infrastructures sportives	29.804	3,1 %
TOTAL	956.630	100,0 %

Source : F. Brunet (1995).

- **Un bond en avant en matière de voirie grâce à la construction des rocade (Rondes)**

Avant la construction des rocade, la mobilité urbaine reposait principalement sur l'axe du quartier de l'Eixample (bâti sur des plans dressés par Cerdà au milieu du XIX^e siècle). La construction des rocade a homogénéisé le fonctionnement métropolitain de la ville et des localités voisines et a permis de lancer des opérations de réduction de la circulation dans les principales rues du quartier de l'Eixample. (Par exemple : la transformation de la rue Aragó, qui a eu pour conséquences la réduction de la surface de la chaussée et l'élargissement des trottoirs.)

- **L'ouverture de Barcelone sur la mer avec l'aménagement du front de mer**

Grâce à la construction du Village olympique, les Barcelonais peuvent désormais jouir du front de mer de leur ville, depuis le port jusqu'au Besòs. Jusqu'alors, ce tronçon de 5 km était peuplé d'installations industrielles désaffectées et l'accès à la mer depuis la ville était freiné par l'obstacle que constituait la ligne de chemins de fer de la côte.

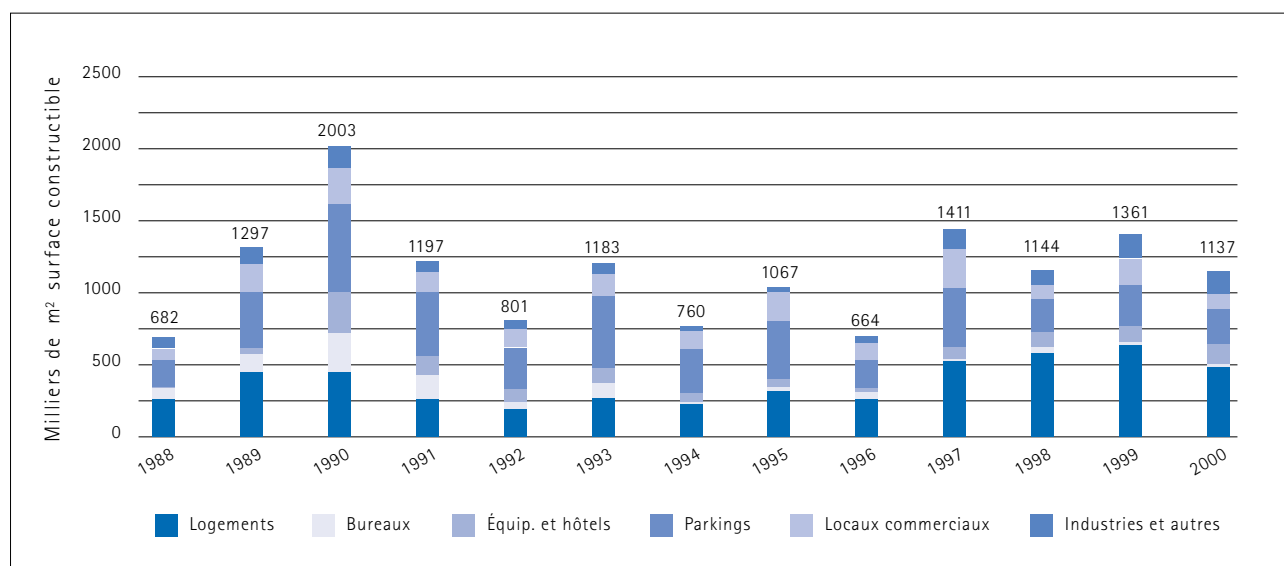
- **Un pari commun à tous les acteurs urbains pour assurer une qualité de vie dans la ville**

Forts de l'expérience des premières années de gouvernement municipal démocratique, les promoteurs du projet olympique ont mis en oeuvre des plans de construction d'infrastructures et de bâtiments avec un niveau d'exigence élevé, ce qui se traduit par une grande qualité en termes de conception architecturale des propositions, qui ont bénéficié d'une reconnaissance internationale généralisée. Il en résulta que le reste des acteurs opérant dans la ville, qu'ils soient publics ou privés, ont commencé à rechercher les mêmes niveaux de qualité.

- **Le renforcement de la position de Barcelone au sein du réseau international des villes et son impact sur les secteurs du tourisme et du commerce**

Les travaux réalisés et le succès des Jeux olympiques se sont traduits par un accroissement du nombre de visiteurs dans la ville, dû en partie à la volonté d'aller voir sur place les changements réalisés.

Graphique 6 : Surface constructible prévue dans les permis de construire accordés à Barcelone.



Source : Barcelona Economia et Barcelona Regional.

2.1.2 La croissance du marché immobilier

Comme le dévoilaient les données concernant le niveau de l'emploi dans le secteur de la construction, au cours de la période préolympique Barcelone connaît un véritable boom immobilier. Cet essor dans la construction se concentre non seulement sur les infrastructures sportives et de transport mais aussi sur le marché immobilier.

L'un des indicateurs du secteur de la construction est le nombre de mètres carrés de surface constructible dans les permis de construire accordés à Barcelone. Le graphique 6 montre l'évolution de cette variable dans les différents secteurs immobiliers sur la période 1988-2000.

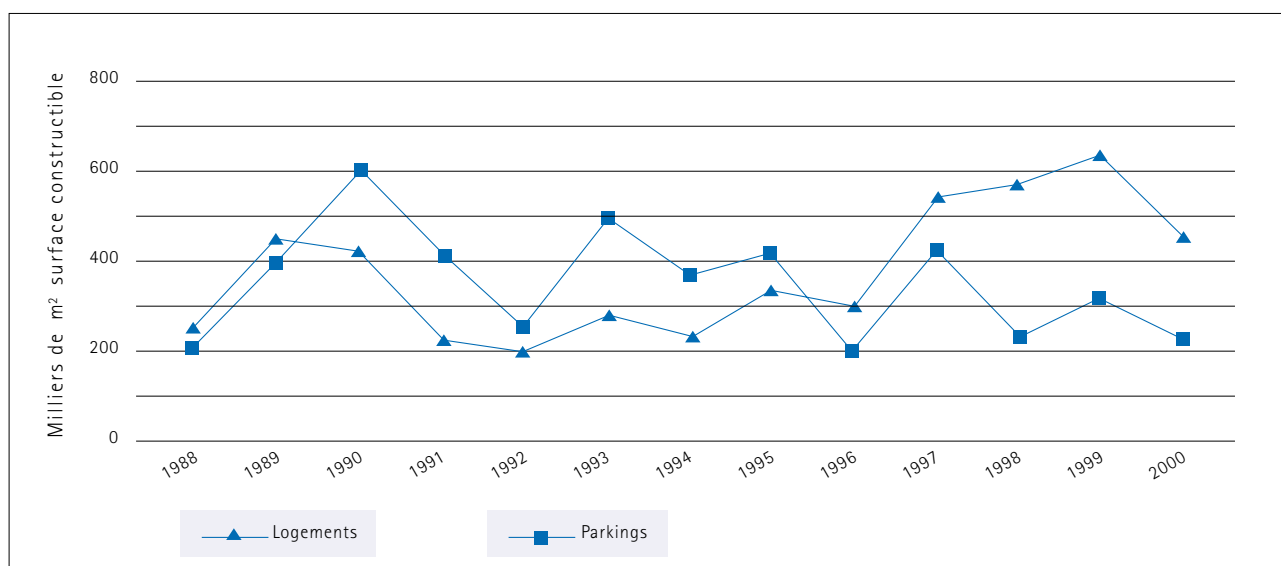
Le graphique 6 montre qu'au cours des années qui précèdent les Jeux Olympiques, la surface constructible prévue dans les permis de construire accordés à Barcelone connaît une croissance remarquable. Les deux secteurs les plus importants en termes de mètres carrés de nouvelle surface constructible

sont le logement et les parkings : parmi les 5.975 m² accordés entre le 1^{er} janvier 1988 et le 31 décembre 1992, 33 % sont destinés aux parkings et 28 % aux logements.

En ce qui concerne le **secteur du logement**, entre 1988 et 1992, les permis accordés prévoient la construction de 1.653.000 m² de surface au sol, venant s'ajouter aux 58 millions de m² de surface constructible (répartie sur environ 657.000 logements) que comptait Barcelone en 1986. Cette augmentation de l'offre de logements, qui se produisit principalement sur la période 1989-1990, mit un frein à la hausse des prix constatée depuis 1986.

Bien qu'en valeurs absolues, ce soient les logements et les parkings dont l'offre croît le plus sur la période pré-olympique, ce sont les bureaux et les installations hôtelières qui connaissent l'augmentation la plus importante en terme de surface constructible. Ainsi, en 1990, ces secteurs enregistrent des taux de croissance par rapport à l'année précédente de 237 % et 408 % respectivement.

Graphique 7 : Surface constructible prévue dans les permis de construire accordés à Barcelona : logements et parkings.



Source : Barcelona Economia et Barcelona Regional.

De même, les locaux commerciaux enregistrent un taux de croissance élevé en 1989 (195 %).

En outre, sur la période 1988-1992, la construction de presque 700.000 m² de surface constructible est approuvée pour les bureaux. En conséquence, le parc de bureaux en 1992 par rapport à 1987 connaît une croissance de 24 %. La construction dans ce secteur se concentre sur la période 1989-1990, où près de 500.000 mètres carrés de surface constructible sont approuvés pour la ville. Cet accroissement du parc de bureaux a permis à la fois une diversification et une décentralisation, car le développement de nouveaux pôles a donné lieu à un rééquilibrage de la surface constructible destinée aux bureaux. Ainsi, alors qu'en 1987 le quartier de l'Eixample abritait 46 % du parc de bureaux de la ville, à présent, grâce à l'offre créée durant la période préolympique, le quartier n'en renferme que 41,2 %.

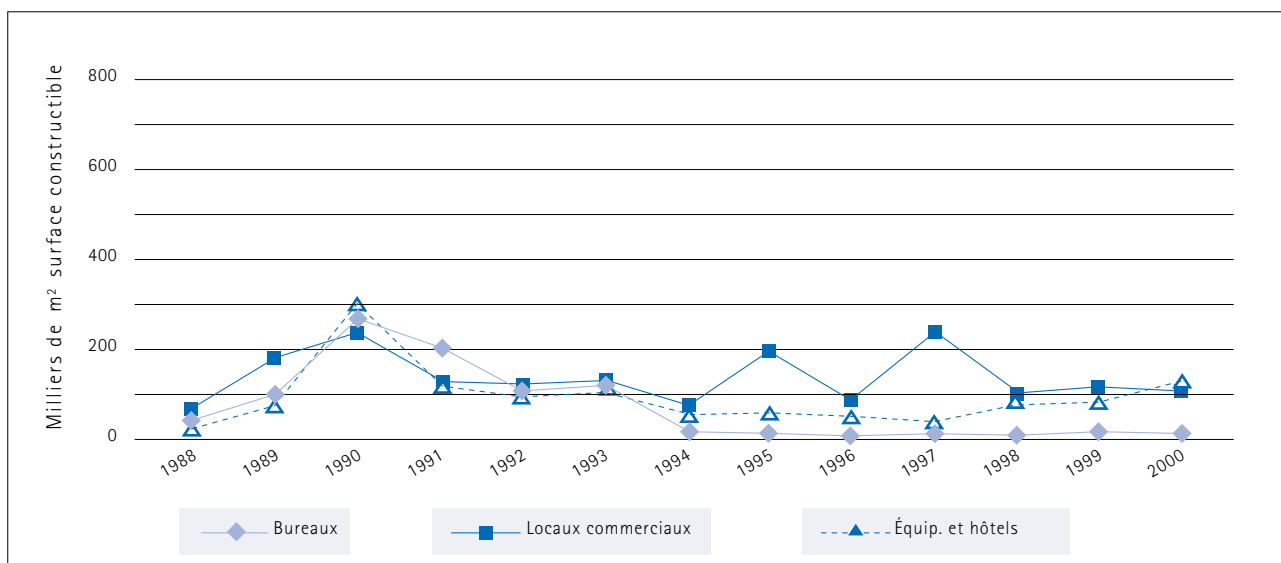
Le deuxième secteur à croissance significative est le secteur hôtelier, qui attire autour de 13 % des investisse-

ments effectués dans la perspective des Jeux Olympiques. Comme on peut l'observer à la lumière des graphiques 8 et 9, l'offre hôtelière augmente de manière significative au cours de la période préolympique. Entre 1990 et 1992, 30 nouveaux hôtels, parmi lesquels 13 sont des 4 étoiles et 11 des 3 étoiles, ouvrent leurs portes. Ce sont ainsi 3.087 nouvelles chambres et 6.486 places qui sont créées, soit une augmentation de 30 % et 35 %, respectivement.

2.2 Un rayonnement accru pour Barcelone

L'un des principaux aspects positifs des Jeux Olympiques est d'avoir contribué à améliorer l'image de Barcelone à l'étranger en renforçant sa capacité d'attraction de capitaux et de touristes. Ainsi, au cours des trois années qui suivent les Jeux Olympiques, le tourisme connaît une croissance considérable et le rôle de Barcelone en tant que ville d'affaires internationale est consolidé.

Graphique 8 : Surface constructible prévue dans les permis de construire accordés à Barcelone: activités tertiaires.



Source : Barcelona Economia et Barcelona Regional.

2.2.1 La croissance du tourisme

Le tourisme compte parmi les secteurs qui bénéficient le plus clairement du dynamisme engendré par les Jeux Olympiques. Deux facteurs ont joué un grand rôle en ce sens : d'une part la croissance de la capacité d'accueil hôtelière de la ville, dont nous avons parlé au point 2.1.2, et, d'autre part, la publicité faite à Barcelone et à sa région par les Jeux Olympiques.

Ainsi, bien qu'au cours des années qui ont immédiatement suivi les Jeux Olympiques, l'augmentation de la capacité d'accueil hôtelière ait provoqué une réduction du taux d'occupation des lits, à partir de 1996 le taux d'occupation commençait à augmenter grâce à la croissance considérable du tourisme. Au cours de la dernière décennie, le nombre de visiteurs a augmenté de 80 % et le nombre de nuitées a doublé (puisque la durée moyenne de séjour à Barcelone augmente également). La croissance la plus importante eut lieu au milieu des années 1990.

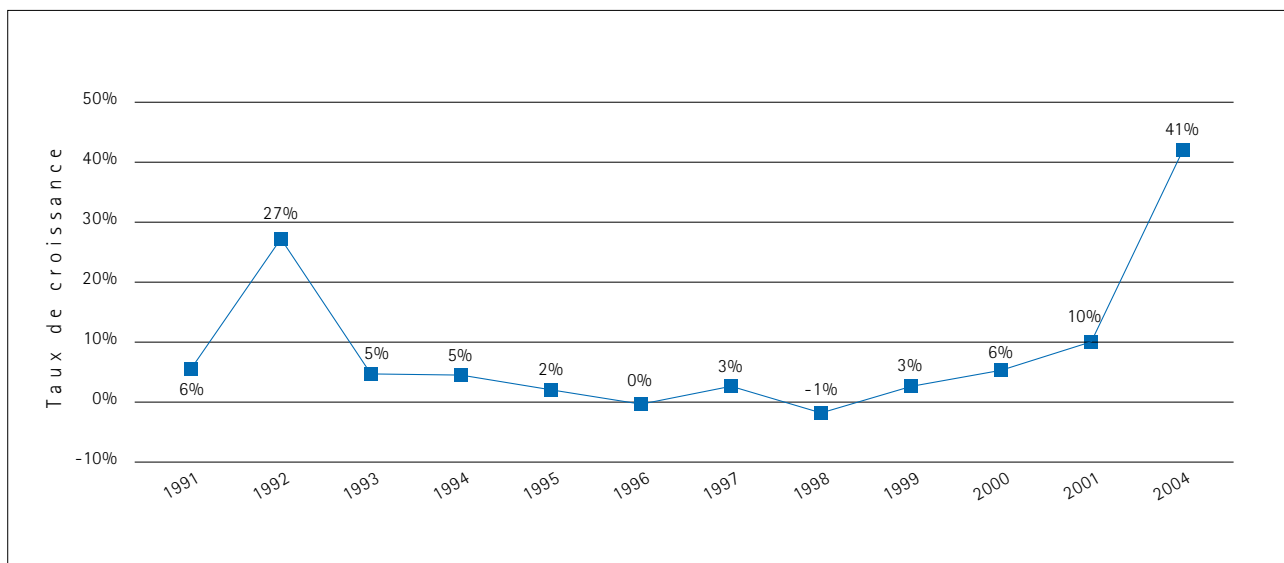
Au cours de cette période, le tourisme de loisirs gagne du terrain par rapport au tourisme d'affaires, mais les deux connaissent une croissance en valeurs absolues. Barcelone s'est convertie en l'une des destinations de prédilection pour l'organisation de congrès, de conventions et de réunions d'affaires, et, comme le montre le graphique 11, le nombre de participants à ce genre d'événements est en croissance constante.

Tableau 2 : Investissements sur les travaux commencés entre 1986 et 1993.

M² DE SURFACE CONSTRUCTIBLE	
Vieux Port	113.000
Village olympique	98.000
Plaça de les Glòries	32.000
Diagonal-Sarrià	116.000
Rue Tarragona	48.000

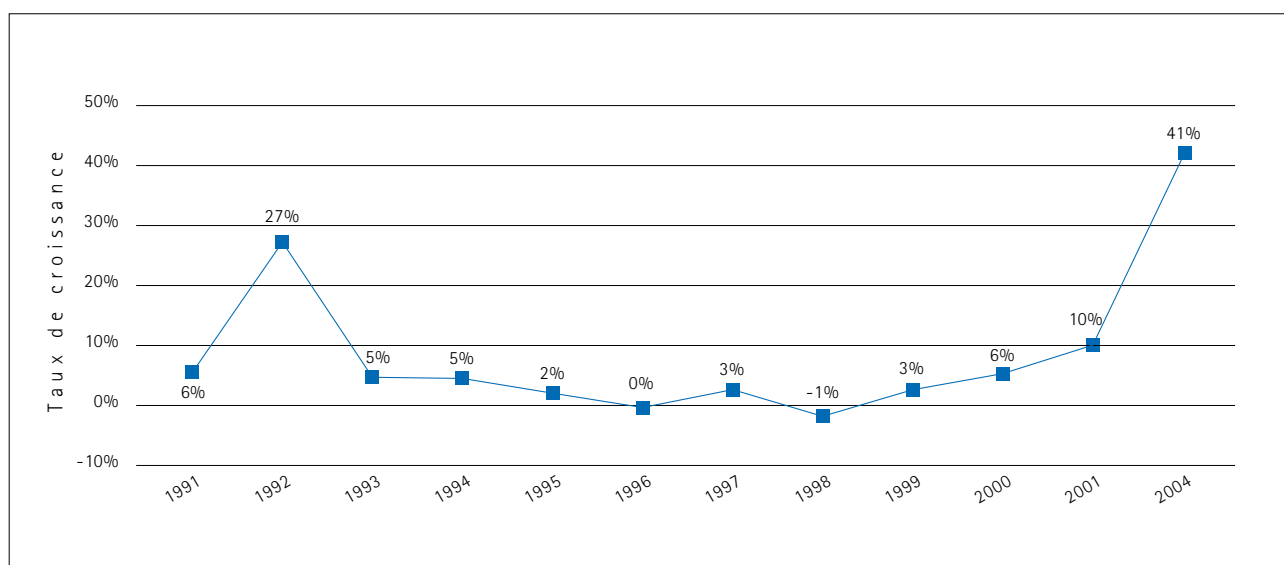
Source : Servei d'Estudis Territorials de la MMAMB (1995).

Graphique 9 : Croissance de la capacité d'accueil hôtelière de Barcelone.



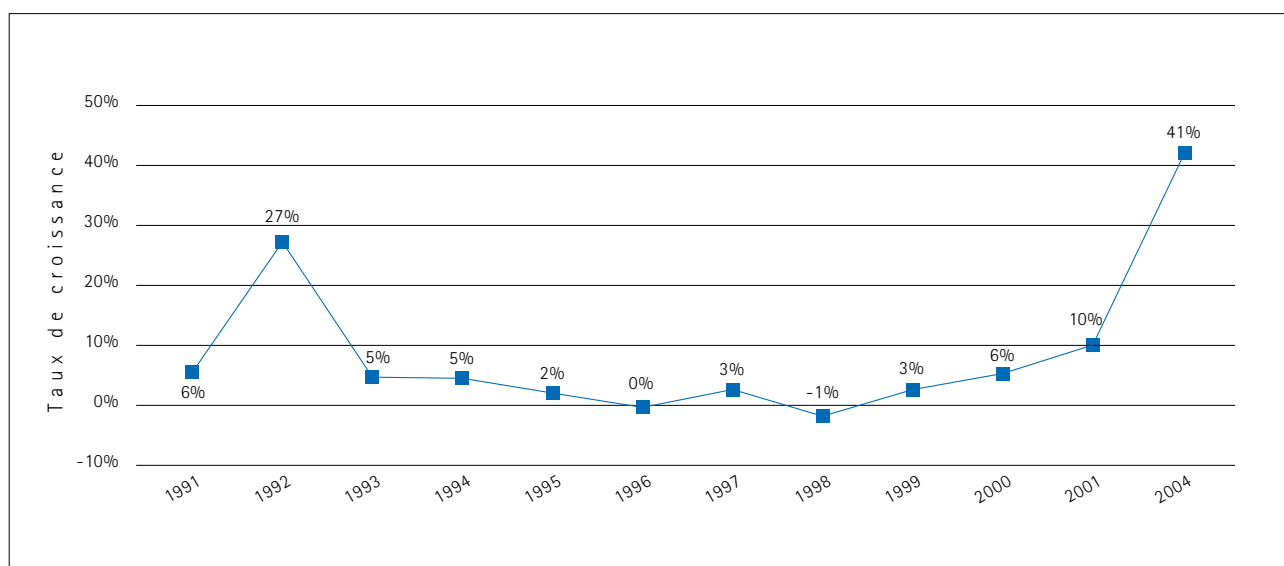
Source : sites web de Barcelona Turisme et de la Mairie de Barcelone.

Graphique 10 : Évolution du nombre de touristes à Barcelone. Visiteurs.



Source : sites web de Barcelona Turisme et de la Mairie de Barcelone.

Graphique 11 : Évolution du nombre de participants aux conférences et aux réunions tenues à Barcelone.



Source : sites web de Barcelona Turisme et de la Mairie de Barcelone.

2.2.2 Amélioration de l'image de Barcelone en tant que ville d'affaires

Au cours des années 1990, Barcelone apparaît à plusieurs reprises dans le classement, élaboré par Healey & Baker,⁷ des meilleures villes pour développer ses activités et parvient même à occuper, en 2001, la sixième place du classement (en 1990, Barcelone occupait la onzième place). Dans ce classement réalisé à partir d'enquêtes effectuées auprès des entreprises, Barcelone est la première ville européenne en termes de qualité de vie, la deuxième dans le rapport qualité/prix des bureaux, la troisième ville européenne en matière d'auto-promotion et la cinquième ville préférée pour monter une affaire en 2006. L'étude de Healey & Baker montre aussi que 28 % des entreprises interrogées sont déjà présentes à Barcelone et que le degré de connaissances de Barcelone des entrepreneurs est passé de 64 à 66 %.

RENOVATION URBAINE ET DIMENSION ECONOMIQUE DU FORUM 2004

1. AMENAGEMENTS URBAINS ASSOCIES AU FORUM UNIVERSEL DES CULTURES DE 2004

Entre 1992 et aujourd'hui, la courte période de temps qui s'est écoulée pourrait laisser croire que la production d'innovations urbaines à Barcelone est limitée. Vous trouverez ci-dessous l'énumération des transformations urbaines initiées dans la ville, qui vous donneront une idée des aménagements urbains à Barcelone dans les années 1990. La liste des opérations mentionnées est à envisager à titre indicatif et ne constitue en aucun cas une vision globale de la situation.

En ce qui concerne la voirie, il est important de souligner que le prolongement de l'avenue Diagonal vers la mer, à

partir de la Plaça de les Glòries, est un projet très ancien. Cette opération a, à son tour, rendu possible deux autres projets : le 22@ et le Forum Universel des Cultures.

Pour ce qui est des équipements et des services publics, une période particulièrement importante vient de s'écouler. La construction du Théâtre national et de l'Auditorium autour de la Plaça de les Glòries ainsi que la reconstruction de l'opéra du Liceu sont particulièrement significatives. D'importance égale est la construction du campus de la nouvelle université Pompeu Fabra entre le parc de la Ciutadella et la Vila Olímpica (quartier de l'ex-village olympique).

Le secteur privé a concentré ses efforts sur la construction de complexes qui serviront à renforcer le nouveau rôle de centre métropolitain que devra jouer Barcelone à partir de maintenant, au sein du réseau international des villes. Les nouveaux complexes de bureaux, tels que le World Trade Center (WTC) sur le port ou les nouveaux centres commerciaux et de loisirs comme la Maquinista ou Diagonal Mar, sont particulièrement significatifs. Il est à noter que, dans les deux derniers cas, la construction des centres commerciaux sert de levier à l'opération immobilière, principalement résidentielle et tertiaire, qui s'ensuit inévitablement.

Les quatre projets majeurs en cours de développement dans la zone métropolitaine de Barcelone sont les suivants : (i) le fameux Plan Delta, dans le delta du Llobregat, afin de dévier le cours du fleuve et ainsi permettre l'agrandissement du port et de l'aéroport (avec la construction d'une troisième piste, d'un nouveau terminal et d'une ville aéroportuaire) ; (ii) la transformation du quartier de La Sagrera pour qu'il puisse accueillir la nouvelle gare TGV ; (iii) le projet 22@, qui vise à réhabiliter les friches industrielles du Poble Nou

7. Voir European Cities Monitor, publié annuellement depuis le début des années 1990.

dans le but de permettre à ce quartier d'accueillir des entreprises travaillant dans les nouveaux secteurs de production, en particulier les nouvelles technologies ; (iv) et, enfin, la réhabilitation du dernier tronçon du Besòs et de sa zone côtière, secteur qui abritera les activités organisées dans le cadre du Forum Universel des Cultures en 2004. Bien que ces quatre projets soient liés et mériteraient une explication détaillée, nous nous concentrerons ici uniquement sur les projets relatifs au Forum.

Le Forum Universel des Cultures – Barcelone 2004 est un événement international organisé à l'initiative de la Mairie de Barcelone et bénéficiant du soutien du gouvernement catalan (Generalitat de Catalunya) et du gouvernement espagnol. Conçu comme le lieu d'une grande rencontre internationale, le projet, qui a reçu le soutien de l'Unesco, tourne autour de trois grands thèmes qui représentent des enjeux majeurs pour le devenir de l'humanité toute entière : les conditions de la paix, le respect de la diversité culturelle et le développement urbain durable. Dans la lignée de ce qu'ont représenté les Jeux Olympiques pour la ville en termes de répercussion urbaine, l'organisation du Forum sur le front littoral du Besòs doit être comprise comme l'élan définitif pour la réhabilitation du secteur nord-est de la ville dans le cadre d'un projet exemplaire.

L'opération urbaine concerne une surface de plus de 200 hectares, sur la partie sud de l'embouchure du Besòs et le long de 3 km de côtes. À l'intérieur du complexe se trouve la « zone Forum », qui abrite les bâtiments, équipements et espaces publics strictement nécessaires à l'organisation du Forum. Dans ce secteur, les travaux porteront donc sur la construction du « bâtiment Forum », d'une place et d'une esplanade adjacente ainsi que d'un port de plaisance à Sant Adrià de Besòs. En outre, l'opération permettra d'utiliser l'esplanade pour couvrir la station d'épuration des eaux résiduelles et de construire

une nouvelle centrale de production d'énergie photovoltaïque. Bien qu'elles ne fassent pas partie à strictement parler de la zone Forum, diverses infrastructures sont nécessaires à l'organisation du Forum : zones d'accès, dotation en transports publics, réhabilitation du dernier tronçon du Besòs et amélioration des services urbains du secteur (usine d'incinération de résidus urbains et centrale thermique). Sur l'ensemble des 200 hectares, d'autres projets urbains sont prévus : installer le nouveau centre marin sur le front littoral ; construire le nouveau palais des congrès international associé au bâtiment Forum ; développer un nouveau quartier résidentiel ; bâtir deux nouveaux hôtels ; mettre en place une nouvelle zone universitaire ; et réhabiliter le quartier de La Mina, affecté par d'importants déséquilibres sociaux et urbains.

Pour conclure sur la description des projets du Forum, l'opération a pour objectif les points suivants :

I.- Aménagement du littoral

Commencé à l'époque des investissements olympiques, l'aménagement a atteint le tronçon entre le port et l'embouchure du Besòs. Ce sont 3 km de côtes qui sont actuellement en cours de réhabilitation, donnant ainsi une continuité au littoral du nord de la ville, grâce à la digue. Son accès depuis le centre ville a également été facilité, en évitant l'obstacle de la Ronda Litoral (rocade).

II.- Rénovation des services techniques

Il était temps de moderniser l'ensemble des services de production électrique, d'épuration des eaux résiduelles et de traitement des résidus qui se trouvent dans ce secteur et desservent la majeure partie de la zone métropolitaine de Barcelone. Les équipements ont été entièrement rénovés afin d'atteindre les niveaux requis

en termes de qualité technique et de minimisation de l'impact environnemental. De plus, au travers d'une nouvelle plate-forme littorale, de nouveaux parcs et bassins, qui entourent les installations techniques, ont été intégrés au projet urbain sur du terrain gagné sur la mer.

III.- Création d'une nouvelle zone centrale

La zone Forum et ses alentours disposent d'un programme fonctionnel complexe (bâtiments de promotion culturelle, palais des congrès, activités commerciales, bureaux, hôtels, résidences, équipements) capable d'attirer l'activité urbaine d'autres parties de la ville et de réhabiliter les quartiers les plus proches des installations.

IV.- Amélioration de la qualité de l'environnement

La rénovation de la zone est entreprise selon les critères actuels d'économie d'énergie et de développement durable (centrale photovoltaïque, récupération de la chaleur grâce à un réseau de chaleur et de froid centralisé, etc.). Avec le projet du Forum, la réhabilitation du dernier tronçon du Besòs jusqu'à son embouchure sera lancée, de même que le projet de régénération du biotope marin du littoral de la ville de Barcelone.

Tableau 3

M² DE SURFACE CONSTRUCTIBLE	
Logements	150.000
Hôtels	100.000
Bureaux	95.000
Équipements universitaires	60.000
Espace de congrès	65.000
Surface commerciale	30.000
Gériatrie	15.000
TOTAL	515.000

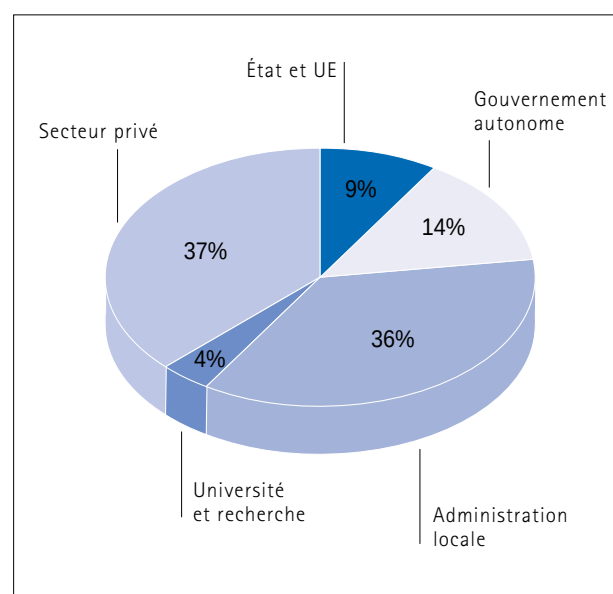
Source : Infraestructuras 2004.

2. DIMENSION ECONOMIQUE : INVESTISSEMENTS EN INFRASTRUCTURES

En termes financiers, le Forum est l'opération urbaine de plus grande envergure menée à Barcelone depuis l'organisation des Jeux Olympiques. Les investissements prévus dans les événements associés au Forum ont été évalués à 1.739,3 M. Le tableau 4 et le graphique 12 montrent la répartition des investissements par agent.

Comme le montre le graphique 12, le secteur privé apporterait 37 % des fonds nécessaires. Cette participation, qui est principalement destinée à la construction immobilière et à l'enfouissement des lignes à haute tension, serait proche de celle que le secteur privé a apportée pour l'organisation des Jeux Olympiques (33 %). Concernant les fonds apportés par le secteur public, l'administration locale occupe une place beaucoup plus importante dans le financement de l'investis-

Graphique 12 : Répartition des investissements dans le Forum 2004 par agent.



Source : Infraestructuras 2004.

sement qu'à l'occasion des Jeux Olympiques (36 % au lieu de 10 %), tandis que l'État investit une quantité de capitaux nettement inférieure (9 % au lieu de 34 %).

À l'investissement en termes d'infrastructures, il convient d'ajouter les coûts d'organisation des activités culturelles de l'événement (environ 300 M€) pour calculer le budget total du Forum 2004, estimé à 2.037 M€.

Tableau 4 : Répartition des investissements par agent.

M² DE SURFACE CONSTRUCTIBLE			
État et fonds européens nationaux	150,85	8,7	Dotation en transports publics et modernisation de la station d'épuration
Gouvernement autonome	241,61	13,9	Dotation en transports publics et modernisation de la station d'épuration
Administration locale et fonds européens locaux	634,67	36,5	Espaces publics, rues et places, terrain gagnés sur la mer
Université et recherche	72,12	4,1	Équipements universitaires
Secteur privé	640,08	36,8	Hôtels, bureaux, logements et enfouissement de lignes à haute tension

Source : Infraestructuras 2004.

Bibliographiques

Ouvrage collectif (1992) : *Quaderns d'Arquitectura i Urbanisme*, n° 193.

BRUNET, FERRAN (1995): "Anàlisi econòmica dels Jocs Olímpics de Barcelona'92: recursos, finançament i impactes", in Miquel de Moragas et Miquel Botella (Ed) (1995): *Les Claus de l'Èxit-Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

DEPARTAMENT D'ESTUDIS DE L'ÀREA D'ECONOMIA I EMPRESES DE L'AJUNTAMENT DE BARCELONA (1992), *Barcelona Economia*, n° 17, dernier trimestre 1992.

GABINET TECNIC DE PROGRAMACIÓ DE L'AJUNTAMENT DE BARCELONA (1992): *El impacto económico de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92*, Mairie de Barcelone.

HEALEY & BAKER (2001): *European cities monitor*, Healey & Baker

INFRAESTRUCTURAS 2004 (2002): "El Front del Litoral. El 2004 i més enllà", *III Jornades del Litoral de la Regió Metropolitana de Barcelona*, 9 janvier 2002.

RAYMOND, JOSEP LLUÍS; MATAS, ANNA; PUJOLAR, DAVID (1994): "Anàlisi de l'impacte dels Jocs Olímpics de Barcelona sobre la producció i l'ocupació de Catalunya", *Nota d'Economia*, n° 50.

ROLDAN, SANTIAGO (HOLSA) (1992): "Els Jocs Olímpics com a generadors d'inversió", *Revista Econòmica de Catalunya*, n° 19-20, janvier-août 1992.

SERVEI D'ESTUDIS TERRITORIALS DE LA MMAMB (1995): *Dinàmiques Metropolitanes a l'Àrea i la Regió de Barcelona*, MMAMB.

VERRIE, PAU (1992): "Apuntes sobre el impacto económico de los Juegos Olímpicos de Barcelona", *Ciudad y Territorio*, n° 93, juillet-septembre 1992.

NOTES
SUR L'IMPACT DE
LA COUPE DU MONDE
DE FOOTBALL 1998
EN ÎLE DE FRANCE

STRATÉGIE

L'organisation d'un grand événement se comprend mieux si l'on regarde quel était le contexte économique et politique à l'époque de la candidature et pendant la phase de préparation. La Coupe du Monde de Football 1998, en France en général et en Ile-de-France en particulier, montre que les choix stratégiques résultent, à certains moments clés, d'une convergence d'intérêts entre les principaux partenaires : l'État, les milieux sportifs et les municipalités de Paris et de Saint-Denis.

1. LE CONTEXTE

La candidature de la France à la Coupe du Monde de Football 1998 est annoncée en novembre 1988 par Jacques Chirac alors premier ministre et maire de Paris. Cette initiative est intervenue deux ans après la décision du Comité international olympique, prise en octobre 1986, de ne pas retenir la candidature de Paris pour les Jeux olympiques (JO) de 1992, lui préférant celle de Barcelone.

En juillet 1992, la Fédération internationale de football (FIFA) choisit la France, plutôt que le Maroc, pour l'organisation de la dernière Coupe du Monde de Football du millénaire.

L'organisation de l'événement « France 98 » a été confiée par l'État au Comité Français d'Organisation (CFO), créé à l'initiative de la Fédération Française de Football (FFF) en novembre 1992.

Pendant ces 10 années, de 1988 à 1998, le contexte économique va connaître de profondes évolutions. Lancée en période d'optimisme économique (1987-91), l'idée va se heurter rapidement aux contraintes financières qui caractérisent la période de stagnation économique 1991-97. En 1998, la Coupe sera organisée au début d'une période de relance de la croissance.

Le contexte politique est également très changeant avec l'alternance de plusieurs gouvernements de droite et de gauche, de deux présidents de la république et de deux maires de Paris. Si un consensus politique sur l'organisation de l'événement s'est dessiné dès le départ, ces changements ont induit des réorientations au cours du projet qui ont pu ralentir sa réalisation.

Les principaux acteurs de l'organisation de France'98

La Fédération internationale du Football (FIFA)

Sa mission est de maintenir, développer et diffuser le football dans le monde. Elle est la gardienne des 17 « règles du jeu », cahier des charges de la Coupe du Monde. La FIFA a de puissants partenaires :

- l'ISL (*International Sports and Leisure*), société anonyme, agit en tant qu'agence marketing de la FIFA ; elle exploite commercialement les droits d'image.
- 12 multinationales sponsors de la FIFA : Adidas, Budweiser, Canon, coca-Cola, Fuji, Gillette, JVC, Mac Donald's, Mastercard, Opel, Philips et Snickers, qui s'acquittent d'une somme de 100 à 250 MFF pour être les sponsors de l'épreuve. Elles sont incluses dans le « package » de la FIFA et ont des accords exclusifs dans leurs domaines d'activité. C'est l'une des raisons de l'absence des entreprises françaises.

La Fédération Française de Football

Elle a été chargée d'organiser le mondial 1998. Première fédération sportive en France (2 millions de licenciés), la FFF agit par délégation de service public et a pour mission de « organiser, développer et contrôler la pratique du football » sur le territoire national. Elle est structurée pour l'organisation de championnats réguliers, pas pour un événement exceptionnel.

Le Comité Français d'Organisation (CFO)

La CFO, créé en 1992, est chargé de l'organisation de la Coupe du Monde. Association à but lucratif, c'est une structure provisoire qui dispose d'un budget de près de 2 MdF. Son conseil d'administration comprend une majorité de représentants de la FFF.

L'Etat et la Délégation Interministérielle à l'Organisation de la Coupe du Monde (DICOM)

L'Etat français est concerné par de multiples manières à l'organisation : rénovation des stades, construction du Stade de France, réalisation des infrastructures, transport des spectateurs, immigration, sécurité publique, santé, maîtrise de l'inflation, réglementations etc. La contribution financière de l'Etat français est la plus importante de tous les partenaires. Différents Ministères sont concernés : Économie et Finances ; Transports, Équipement et Tourisme ; Jeunesse et Sports ; Intérieur ; Défense ; Santé. Pour coordonner leur action, l'Etat a créé la Délégation Interministérielle à l'organisation de la Coupe du Monde, placée sous l'autorité du Premier Ministre.

- contribuer au rayonnement de la France dans le monde par l'organisation d'un événement sportif populaire,
- construire le grand stade d'intérêt national, dont la capitale a besoin pour organiser de grandes manifestations internationales.

2.1.2 Objectifs d'organisation

Après la décision de la FIFA, un partage des rôles s'effectue : l'État, avec les collectivités locales, se concentre sur la préparation matérielle de la Coupe du Monde, tandis que le CFO concentre son énergie sur la réussite de l'organisation de l'événement.

Les objectifs prioritaires pour l'État :

- faire en sorte que tout soit prêt dans les délais impartis, en particulier les stades et les infrastructures de transport les desservant,
- faciliter la réussite de l'événement, notamment sur le plan de la logistique et la sécurité des 64 matches du tournoi.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, et surtout après 1997, l'État prend conscience des enjeux économiques, sociaux et médiatiques et de la nécessité de mieux se préparer afin de tirer davantage parti de l'événement. Les objectifs suivants sont alors mis en avant :

- bien accueillir les visiteurs et en recueillir les retombées touristiques,
- faire de l'événement un « moment de fête, de solidarité et de citoyenneté » pour tous les Français¹.

2.2 Les objectifs du Comité français d'organisation

Complémentaires de ceux de l'État, les objectifs du Comité français d'organisation (CFO) et de la fédération française de football (FFF) sont les suivants :

- montrer que la France est une grande nation du football,

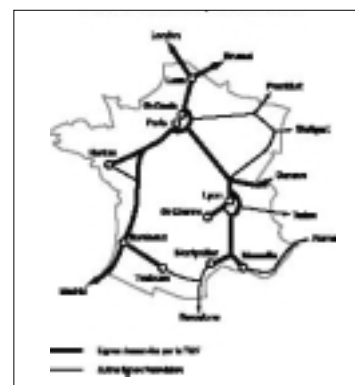
2. LES OBJECTIFS

2.1 Les objectifs de l'État

2.1.1 Buts initiaux

En présentant sa candidature à l'organisation de la Coupe du Monde de Football 1998, la France poursuit deux buts principaux :

1. Voir la note « Tourisme, accueil et fête ».



- montrer qu'elle est digne d'accueillir un grand événement,
- assurer un succès financier par l'équilibre budgétaire,
- élargir l'audience du football en France,
- développer la pratique du sport chez les jeunes.

2.3 Les objectifs des collectivités locales d'Ile-de-France

Parmi les 10 villes d'accueil des 64 matches de France 98, deux communes se situent en Ile-de-France, dans l'agglomération de Paris :

- la ville de Paris pour l'accueil de 6 matches au Parc des Princes rénové, le spectacle inaugural (Champs Élysées) et le Centre international des médias (Porte de Versailles),
- la ville de Saint-Denis pour 9 matches (dont l'ouverture et la finale) au Stade de France, ainsi que pour les fêtes et animations culturelles autour de la manifestation.

10 villes françaises pour une Coupe du Monde

Le 14 octobre 1994, le CFO a retenu les candidatures de 10 villes françaises pour l'accueil des matches de la Coupe : Bordeaux (stade Lescure, 35.200 places), Lens (Felix-Bollaert 41.300), Lyon (Gerland, 44.000), Marseille (Municipal, 60.000), Montpellier (La Mosson, 35.500), Nantes (La Beaujoire, 39.500), Paris (Parc des Princes, 49.000), Saint-Denis (Stade de France, 80.000), Saint-Étienne (Geoffroy-Guichard, 36.000), Toulouse (Stadium Municipal, 37.000).

Toutes ces villes ont en commun le fait d'être reliées à Paris par le réseau de trains à grande vitesse (TGV), ce qui a permis d'assurer des relations rapides pour les spectateurs et la presse.

La Coupe du Monde a aussi concerné, d'une manière moins directe, d'autres collectivités locales en Ile-de-France, en particulier les communes riveraines du Stade de France, le Département de Seine-Saint-Denis et la Région Ile-de-France dans son ensemble. Néanmoins, l'essentiel des investissements d'infrastructure s'est portée sur le territoire de la Ville de Saint-Denis.

2.3.1 La Ville de Saint-Denis

En acceptant la proposition que lui fait l'État d'accueillir le Stade de France², la Ville de Saint-Denis conçoit l'équipement comme un levier de revitalisation urbaine et économique d'un quartier industriel, certes dégradé, mais disposant d'un potentiel reconnu par les décideurs régionaux : la Plaine Saint-Denis. Il s'agit pour la municipalité :

- de profiter de cette occasion pour offrir les infrastructures et les aménagements de qualité dont le quartier à besoin,
- de concevoir le Stade comme un élément de liaison et un pôle d'animation plutôt qu'une coupure entre deux quartiers,
- de faire en sorte que tous les habitants de la commune s'approprient le projet de Stade.

A partir de 1996-97, la municipalité prend progressivement la mesure des enjeux de l'événement pour la ville. Sur la stratégie urbaine et économique initiale, se greffent plusieurs objectifs :

- faire de cet événement une fête pour tous les habitants de la commune et pour les visiteurs,
- mettre l'événement au service du développement local, l'utiliser au mieux pour faire connaître la commune et renforcer son identité.

2.3.2 Les autres collectivités concernées

La Ville de Paris poursuit surtout l'objectif de conforter son rang de ville mondiale, tout en modernisant son

2. Voir la note « Aménagement et développement urbain ».



Les sites de la Coupe du Monde 1998 en Ile-de-France à Paris et à Saint Denis.

image. Paris est souvent perçue comme une belle ville, mais plutôt traditionnelle, culturelle, voire élitiste : la Coupe du Monde offre l'occasion à la ville d'être perçue comme une cité jeune, populaire et qui aime la fête.

Pour la Ville de Paris, la Coupe c'est aussi la réalisation d'un Stade polyvalent, financé par l'État et le secteur privé, qui répond à de fortes attentes en matière culturelle et sportive.

C'est à partir de 1997, que le Département de Seine-Saint-Denis a pris conscience de l'intérêt que pouvait présenter la Coupe du Monde pour la valorisation économique de son territoire, l'un des plus défavorisés socialement de l'agglomération de Paris.

Au-delà de l'image, la Région d'Ile-de-France a surtout eu pour but de contribuer au développement urbain et économique du territoire régional. La Coupe du Monde a ainsi pu renforcer sa légitimité à concentrer ses investissements sur un secteur identifié comme « stratégique ».

3. LES RISQUES

Très tôt, et en référence à l'organisation d'autres événements comparables à l'époque (Séville 1992, Atlanta 1996, Coupe d'Europe 1996), un certain nombre de risques liés à l'organisation d'un tel événement ont été identifiés par les pouvoirs publics :

- risque pour les finances publiques (déficit),
- risque sur le plan de la sécurité (hooliganisme, menace terroriste etc.),
- risque de déficiences dans l'organisation (problèmes de transports ou de billetterie, mauvais accueil des visiteurs et de la presse etc.),
- risques liés à l'inachèvement des installations avant l'événement,
- risques médiatiques liés à une mauvaise gestion des aspects ci-dessus.

C'est par rapport à l'appréciation de chacun de ses risques à l'amont qu'il a fallu trouver des réponses les mieux adaptées au contexte culturel et politique français.

Dans la mesure où le football est un sport populaire en France et compte tenu de la relative bienveillance de l'opinion à l'égard de France'98, l'absence de soutien de la population, voire son opposition massive, n'a jamais, semble-t-il, été perçue comme un risque important par les pouvoirs publics.

Historique de la Coupe du Monde et du Stade de France

Depuis les années 1920 : idée de réaliser un stade d'environ 100.000 places en région parisienne

Novembre 1984 : candidature de Paris pour les JO de 1992. Projet de construction d'un grand stade dans le bois de Vincennes (Jacques Chirac, Maire de Paris)

1988 : candidature de la France à la Coupe du Monde de football 1998 (J. Chirac, Premier ministre)

Janvier 1989 : comité de candidature au sein de la Fédération française de football

Août 1990 : constitution du consortium Bouygues-Dumez-SGE

Février 1991 : premier choix du site de Sénart (ville nouvelle à 40 km au sud de Paris) pour le Grand Stade (Michel Rocard, Premier ministre)

Septembre 1991 : remise du dossier de candidature à la Fédération internationale du Football (FIFA) championnats

Juillet 1992 : sélection de la candidature française par la FIFA, de préférence au Maroc

Octobre 1993 : Le nouveau gouvernement choisit le site de Saint-Denis pour le Stade (Édouard Balladur, Premier ministre)

Décembre 1993 : consultation internationale pour la construction et l'exploitation du futur Stade

Octobre 1994 : désignation du consortium Bouygues-Dumez--SGE

Décembre 1994 : dépôt du permis de construire. Création de la société concessionnaire

Avril 1995 : signature par l'État du traité de concession. Obtention du permis de construire

Novembre 1997 : achèvement des travaux du Grand Stade

Janvier 1998 : inauguration et mise en service du Grand Stade (match amical France-Espagne)

9 Juin 1998 – 12 juillet : matches de Coupe du Monde de football

2025 : terme du contrat de concession d'exploitation entre l'État et le Consortium

Les temps forts de l'événement

mardi 9 juin 1998 : cérémonie d'ouverture : *défilé des géants* à travers Paris

mercredi 10 juin : match d'ouverture à Saint-Denis

10 juin – 26 juin : matches de la première phase (dans les 10 villes)

20 juillet : *Carnavalcade* à Saint-Denis

27 juin – 30 juin : huitièmes de finale (dans 8 villes dont Paris et Saint-Denis)

3 et 4 juillet : quarts de finale (dans 4 villes dont Saint-Denis)

7 et 8 juillet : demi-finales à Marseille et Saint-Denis

11 juillet : match pour la troisième place à Paris

12 juillet : finale à Saint-Denis (France-Brésil) et fête populaire à Paris sur les Champs Élysées

Bibliography

Bilan de la Coupe du Monde de football à Saint-Denis, Mairie de Saint-Denis, octobre 1998.

Bernard (Pierre) et Roesch (Michel), *Organisation et impact de la Coupe du Monde de Football France 98*, mémoire de 3^{ème} année, Ecole des Mines, juillet 1993.

De Gravelaine (Frédérique), *Le Stade de France. Au coeur de la ville, pour le sport et le spectacle. L'histoire d'une grande aventure humaine et architecturale*, Éditions du Moniteur, 1997.

La Plaine Saint-Denis : l'émergence d'une ville plurielle. Le Moniteur Architecture, déc. 1999.

Un groupement d'intérêt public pour l'emploi ? Les enseignements du grand stade et de la Plaine Saint-Denis, in Horizons Ile-de-France, octobre 1998, n°38.

Stade de France. Plan de gestion de trafic des voies rapides, DREIF, Service interdépartemental d'exploitation routière, DDE 93, janvier 1998.

La Coupe du Monde de Football 98 et le trafic en Ile-de-France, une double victoire, DREIF, Service interdépartemental d'exploitation routière, septembre 1998.

Parant (Hugues), *La Coupe du Monde de Football, un enjeu pour le tourisme français*, in Les Cahiers Espaces, n°52

Les transports du Mondial, in La vie du Rail, 3 Juin 1998.

Le rapport public 2000 de la Cour des Comptes, janvier 2001.

Bilan Année 2000. Synthèse immobilière, Plaine Commune, janvier 2001.

Personnes rencontrées en France

Bernard Dubrou, responsable immobilier d'entreprise, Plaine Commune
Théodoulitsa Kouloubri, directrice, Office de tourisme de Saint-Denis

Gilbert Larrieu, chargé de mission Coupe du Monde, Ministère de la Jeunesse et des Sports

Roger Lavoué, ancien chef de projet Stade de France, DDE 93

Jean-Pierre Merlot, chargé d'études, SEM Plaine-Développement
Daniel Orantin, directeur du Comité départemental de tourisme de la Seine-Saint-Denis

Monique Prim, adjointe au Maire de Saint-Denis, chargée de l'urbanisme

Denise Ragu, chargée d'études, IAURIF

Noël de Saint-Pulgent, ancien délégué interministériel à la Coupe du Monde de Football 1998, directeur de la SANEM Stade de France

Phillippe Thuillier, responsable de la gestion du trafic voies rapides
DDE 93

Danièle Vigier, ancienne directrice du Service Urbanisme de la Ville de Saint-Denis

AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT URBAIN

L'image de la Plaine Saint-Denis et les conditions de vie de ses habitants ont été transformés par la construction du Stade de France : cette ancienne zone industrielle dévalorisée, située immédiatement au nord de Paris, connaît aujourd'hui un développement économique rapide, stimulé par l'amélioration de ses infrastructures.

1. LE STADE DE FRANCE ET LES AMÉNAGEMENTS ASSOCIÉS

1.1 Bref historique de la décision

Au moment de la candidature française (1988), si la plupart des grandes villes françaises disposent de stades susceptibles d'être adaptés aux exigences des matches d'une Coupe du Monde de football, à Paris les choses se présentent différemment.

1.1.1 Un grand stade : avec quelle rentabilité ? Pour quels usages ?

Depuis les Jeux Olympiques de Paris en 1924, la question de la création d'un grand stade en région parisienne se pose de manière récurrente. En l'absence d'un tel équipement, et compte tenu de l'inadaptation du Parc des Princes, Paris n'est pas alors en mesure d'organiser un événement mondial de type Jeux Olympiques ou Coupe du Monde de football (la dernière organisée à Paris est celle de 1938). Ceci est perçu comme un lourd handicap par rapport à d'autres métropoles européennes.

La construction d'un stade d'environ 100.000 places dans la région-capitale s'est longtemps heurtée aux problèmes de rentabilité, d'usage (peut-on construire un stade pour seulement quelques grands matches de football ou de rugby dans l'année ?), mais aussi de localisation dans l'agglomération de Paris.

Sur la base de la réflexion menée lors de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques (1983-86), un consensus se dessine au début des années 1990 entre les pouvoirs publics et le mouvement sportif pour admettre :

- d'une part, que le stade doit, à l'instar des stades nord-américains, être conçu comme un équipement polyvalent qui peut accueillir des manifestations variées : football, rugby, athlétisme, spectacles, congrès etc. ;
- d'autre part, que le montage financier doit associer le public et le privé.

Un stade polyvalent

Le nouveau stade -le plus grand d'Europe- est un équipement polyvalent, permettant un fonctionnement continu (205 jours par an), gage de rentabilité. Il offre plusieurs possibilités de configurations : football-rugby (80.000 places), athlétisme (75.000), grand concert (95.000), sport/spectacle (30.000), « théâtre antique » (18.000).

Il a été conçu pour séduire une clientèle familiale (sécurité, confort), mais aussi les entreprises 6.000 loges « Premier ». Il dispose de : 890 places presse, 1.100 places handicapés, 1 auditorium, 1 « chorum », 8.000 m² de surfaces d'exposition et de congrès, 2 restaurants, 43 bars, 48 kiosques (boutiques ou restauration), 1 parking souterrain de 5.000 places, 2 parkings cars (pour éviter le mélange de supporters). L'accessibilité aux gradins pour les spectateurs, à la pelouse pour les camions (concerts), ont été particulièrement bien conçus.

1.1.2 Où construire ce grand stade ?

A l'issue de l'étude de 28 sites en Ile-de-France menée par l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile-de-France (IAURIF), et compte tenu de l'exiguïté du territoire de la ville de Paris, un emplacement est d'abord choisi par le gouvernement (février 1991) dans la ville nouvelle de Sénart, à environ 35 km du centre de l'agglomération, près de la Francilienne (3e autoroute de contournement). Après le changement de gouvernement de 1993, la réflexion se porte sur



Le site du Stade avant sa construction (1986).

un site plus central, plus proche de Paris, ce qui a pour conséquence une conception « plus urbaine » du Stade : une telle localisation a pour avantage d'offrir un plus grand potentiel d'utilisations récréatives et culturelles et, donc, de meilleures possibilités de rentabilisation.

À l'issue d'une négociation avec l'État, la ville de Saint-Denis (commune de 90.000 habitants immédiatement au nord de Paris) accepte de l'accueillir sur son territoire, sous réserve qu'il soit conçu comme un levier pour la revitalisation du quartier industriel dégradé de la Plaine Saint-Denis.

1.1.3 La localisation choisie : la Plaine Saint-Denis

Un espace industriel dégradé

Située immédiatement au nord de Paris, la Plaine Saint-Denis est un espace industriel de 750 hectares, qui regroupe environ 40.000 emplois et 15.000 habitants en 1998. Il s'est développé au XIX^e siècle autour de l'ancienne voie royale qui relie Paris (capitale politique) et Saint-Denis (capitale religieuse). La Plaine se compose alors de grandes emprises industrielles et de voies ferrées, mal irriguée par un réseau de voirie insuffisant. Le bâti est vétuste, le cadre de vie médiocre, la population particulièrement défavorisée.

Vers la fin des années 1960, la construction de l'autoroute A1, en tranchée sur l'emplacement de l'ancienne route royale, dégrade encore l'environnement de la Plaine. À partir des années 1970, la désindustrialisation se traduit par le départ ou la faillite d'entreprises et l'apparition de friches (200 hectares en 1994). La période 1993-98 est une époque sombre pour le développement de la Plaine : opérations d'aménagement

bloquées, endettement des aménageurs publics, locaux vides, etc.

Un secteur de projets, un pôle majeur de l'aménagement régional

En 1985, les communes de Saint-Denis, Aubervilliers et Saint-Ouen créent un syndicat intercommunal, Plaine Renaissance, dont la mission est d'engager le renouveau économique et urbain de la Plaine en s'appuyant sur ses atouts : proximité de Paris sur l'axe de l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle, desserte autoroutière (A1 et A86, 2^e périphérique de l'agglomération), transports en commun (métro et réseau express régional [RER]), secteurs d'activités dynamiques (recherche, audio-visuel, commerce textile...), tissu dense de petites entreprises.

En 1990, les communes approuvent une Charte intercommunale pour le développement et l'aménagement et élaborent un Projet urbain pour la Plaine, dont une première version est approuvée en 1992. Il propose un cadre souple d'aménagement progressif de la Plaine : création d'un réseau de voies, de places et d'avenues pour désenclaver le site, requalification du canal, amélioration de la desserte (métro, tramway), développement d'un quartier mixte (activité, bureau, habitat, pôle de formation). À terme, l'objectif est alors d'accueillir au total 60.000 emplois et 30.000 habitants dans la Plaine.

L'existence de ce Projet urbain a été déterminante dans le choix par l'État du site du futur Stade de France. À l'échelle régionale, l'État et la Région d'Ile-de-France ont reconnu, au début des années 1990, la Plaine Saint-Denis comme l'un des 4 secteurs stratégiques de redéveloppement économique et urbain à proximité de Paris. C'est à ce titre que le site figure au Schéma directeur régional d'Ile-de-France¹, élaboré par l'État à partir de 1989 et approuvé en 1994.

1. Ce schéma fixe les grandes orientations d'utilisation des sols à l'échelle du territoire régional.



1.2 Le Stade, du projet à la réalisation

1.2.1 Le site

Occupé par une ancienne usine à gaz en friche, les 27 hectares du site du futur stade appartiennent à la Ville de Paris. Localisé dans une boucle du canal de Saint-Denis, le site présente un grand intérêt paysager, mais il est aussi enclavé par le canal et les deux autoroutes, et son sous-sol est très pollué à l'époque.

1.2.2 La réalisation du Stade

La consultation et la concession du Stade : des procédures d'exception

Compte tenu des délais, il a été choisi de recourir à une procédure de concession portant à la fois sur la conception, la construction, le financement et la gestion du Stade, procédure qui a été vivement critiquée. Ceci a eu notamment pour conséquence une consultation en deux phases : la première portant sur l'architecture et l'insertion urbaine, la seconde incluant le montage financier et l'exploitation². A l'issue de cette consultation internationale (décembre 1993-juillet 1994), deux projets sont élus par le jury.

Le 5 octobre 1994, le premier ministre tranche en faveur du projet des architectes français Macary-Zublena-Regembal-Constantini, le moins « urbain » mais sans doute aussi le moins risqué techniquement. Des recours sont aussitôt déposés devant les tribunaux français et européens, mettant le projet en situation d'insécurité juridique jusqu'en 1997.

Le construction du Stade : une prouesse technique

L'organisation du chantier s'est appuyée sur trois structures : le Consortium (responsabilité globale), et

deux groupements : Stade Construction (gestion du chantier) et Stade Projet (maîtrise d'ouvrage déléguée et maîtrise d'oeuvre), toutes sur le site lui-même pour garantir une cohésion, une réactivité et un dialogue permanent.

Le Stade de France a été construit dans des délais excessivement courts : 31 mois s'écoulent entre le début du chantier (5 mai 1995) et la fin (novembre 1997). L'une des conséquences de l'urgence a été de limiter le temps nécessaire aux études préalables. La découverte trop tardive de l'ampleur de la pollution du sous-sol, par exemple, a engendré des retards pour le chantier et des surcoûts importants.

Pour faire face à l'urgence, ce très grand chantier a fait appel à une logistique très élaborée, minimisant les nuisances pour l'environnement immédiat (transport par la voie d'eau, par exemple). La complexité de l'ouvrage a nécessité de préparer très en amont l'organisation de la construction et parfois d'expérimenter des solutions *in situ*.

1.3 Les aménagements associés

1.3.1 Les accords Ville de Saint-Denis - État

En octobre 1993, la municipalité de Saint-Denis et l'État aboutissent à un accord qui fixe les conditions dans lesquelles s'implantera le Stade dans la commune. Sur le plan de l'aménagement, ces conditions sont les suivantes :

- le désenclavement du futur site du Stade (voiries et liaisons piétonnes),
- la couverture lourde de l'autoroute A1 permettant la réalisation d'un vaste espace public,

2. Voir la note « Aspects financiers »



Le Stade de France et l'aménagement de la Plaine Saint-Denis.

- la construction de 2 gares RER et le prolongement de la ligne de métro 13 vers l'Université de Paris-VIII,
- la réalisation d'un véritable quartier autour du Stade.

Ces aménagements d'infrastructures autour du futur Stade de France poursuivent deux principaux objectifs :

- assurer une bonne accessibilité de l'équipement pour les 80.000 spectateurs attendus,
- engager la requalification physique du secteur nécessaire à sa redynamisation économique.

L'essentiel de ces aménagements était déjà inscrit au Projet urbain pour le moyen ou le long terme. L'accord prévoit qu'ils doivent être réalisés dans des délais très courts (4 ans).

1.3.2 Les acteurs de l'aménagement

Compte tenu des délais, les autorités publiques n'ont pas voulu constituer une structure *ad hoc* qui aurait pris en charge l'ensemble des travaux liés au Stade. Une société d'aménagement, la SANEM, a été créée pour aménager et commercialiser les abords immédiats du Stade. Pour le reste, l'État a fait appel à chacun des acteurs publics présents sur le site, au nombre d'une dizaine, pour réaliser la partie des travaux correspondant à leur territoire de compétence ; la coordination a été assurée par l'État.

Dans ce contexte, l'une des difficultés a été de faire converger les logiques techniques de chaque partenaire et de mettre chaque projet en cohérence avec le projet d'ensemble : il a fallu recourir à une organisation très précise, avec des réunions de coordination régulières et à la mobilisation technique de tout l'appareil de l'État, sous la responsabilité directe du délégué interministériel à l'organisation de la Coupe du Monde (DICOM).

Un grand nombre de partenaires de l'aménagement du site

SANEM Stade de France. Société d'aménagement à capitaux mixte créée en 1994 par l'État pour l'assister dans le contrôle de la construction et de l'exploitation du Stade (17 ha) et pour l'aménagement des abords du Stade (15 ha).

DDE 93 (Direction Départementale de l'Équipement de Seine-Saint-Denis). Service local de l'État chargé de la coordination des partenaires et du réseau routier principal, sous le contrôle de la Direction Régionale de l'Équipement d'Ile-de-France (DREIF).

SNCF (Société Nationale des Chemins de fer Français). Maître d'ouvrage et exploitant du réseau ferré d'Ile-de-France et Grandes Lignes (TGV), chargée de la construction des 2 nouvelles gares du Réseau Express Régional (RER).

RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens). Maître d'ouvrage et exploitant des réseaux de métro, tramway et bus, chargée de l'aménagement du métro Porte de Paris.

Ville de Saint-Denis. Collectivité locale élue, partenaire principal de l'État pour la concertation sur le Stade et la Coupe. Gestionnaire final des aménagements.

Département de Seine-Saint-Denis. Collectivité locale élue du nord est de Paris, chargée du réseau routier secondaire.

La place de la gare *Plaine Stade de France* pendant la Coupe.
Au fond, le Stade.



Région Ile-de-France. Collectivité locale élue assurant, avec l'État, la plus grande partie du financement des infrastructures et des aménagements.

Ville de Paris. Collectivité locale élue, propriétaire des terrains du Stade de France (cédés gratuitement à la SANEM pour le Stade) et du canal de Saint-Denis.

Plaine Développement. Société d'aménagement à capitaux mixtes mixte créée en 1991 par les Villes de Saint-Denis et d'Aubervilliers pour l'aménagement de la Plaine.

SIDEC. Société d'aménagement d'économie mixte du Département de Seine-Saint-Denis, chargée de l'aménagement d'une zone d'activités au sud du Stade de France.

Hippodamos 93. Groupement de concepteurs, piloté par l'architecte Yves Lion et le paysagiste Michel Corajoud, qui a joué un rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Plaine Renaissance. observatoire économique et urbain créé en 1985 qui a assisté la Ville de Saint-Denis pour la concertation avec les entreprises, les associations et les habitants (« démarche quartiers » et « Assises pour la Plaine »).

par différents partenaires. Le principe adopté est que chaque maître d'ouvrage (Plaine Développement, SIDEC, DDE 93, SNCF etc.) désigne le même concepteur : cette coordination par la maîtrise d'oeuvre a été permise grâce à une interprétation souple du Code des marchés publics français.

Entre 1993 et 1998, le dialogue avec les entreprises et les populations riveraines a été un élément essentiel de l'acceptation du projet. Dans le cadre de la « démarche quartiers », engagée depuis longtemps par la Ville de Saint-Denis, une concertation approfondie a été mise en place pour informer habitants et acteurs privés et prendre en compte leurs inquiétudes et leurs demandes.

1.3.3 L'aménagement des accès au Stade

Les infrastructures de transports en commun

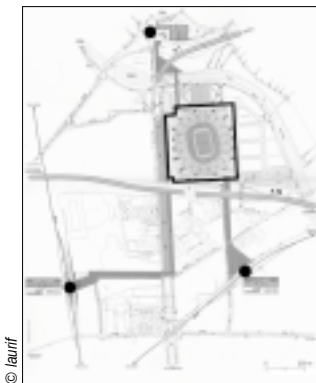
La localisation du Stade de France au coeur de l'agglomération exigeait d'accorder une priorité aux transports en commun lors des matches de la Coupe du Monde³. Ce principe a conduit à définir un système de transport public à grande capacité basé sur trois points d'accès reliés au Stade par de larges cheminements piétonniers :

- Gare *Saint-Denis - Stade de France*, nouvelle gare sur la ligne RER D (Réseau Express Régional) située à 1.100 m du Stade. Capacité : 28.000 personnes/heure ;
- Gare *La Plaine - Stade de France* gare reconstruite sur la ligne RER B, à 800 m du stade. Capacité : 25.000 personnes/heure ;
- Station *Porte de Paris* sur la ligne de métro 13, station réaménagée 400 m du Stade. Capacité : 15.000 personnes/heure.

Une autre difficulté a été de parvenir à une unité de conception architecturale et urbaine des projets réalisés

Ces trois gares offrent un accès rapide depuis une grande partie l'agglomération, notamment depuis les

3. Voir la note « Transports et gestion des flux ».



Le accès du Stade de France.

gares parisiennes et l'aéroport de Roissy-CDG. L'architecture des gares a été conçue d'abord pour gérer des flux massifs de voyageurs, avec des accès tournés vers le Stade.

Les aménagements piétonniers

Comprise entre 400 et 1.100 m, la distance entre les transports en commun et le Stade a été déterminée pour permettre des arrivées échelonnées en gare afin d'éviter les risques de bousculade. Le tracé et la largeur (16 m) des deux cheminements, indépendants pour mieux séparer les flux, a été calculée sur la base d'un modèle de simulation des flux piétonniers.

Les aménagements de voirie

Au départ, les projets présentés par l'État avaient des caractéristiques très routières. Après concertation, les pouvoirs publics ont convenu qu'il fallait éviter de surdimensionner le réseau de voirie en fonction du Stade, au détriment des fonctions « ordinaires » qu'il devait assurer plus tard. Des aménagements souples, basés sur des mesures circonstanciées gérées par la police, ont été préférés. Les aménagements de Barcelone ont servi de référence.

Toutes les nouvelles voies principales créées sont au « gabarit urbain », modulables en fonction des besoins : une voie large bordée par du stationnement, pouvant se transformer au besoin en 2 files de circulation dans chaque sens (suppression du stationnement).

Les carrefours ont été aménagés pour accueillir un léger surcroît de trafic, mais en conservant toujours des caractéristiques urbaines. Un aménagement exemplaire a été imaginé sur le principal accès routier au Stade, l'échangeur de l'autoroute A86 : le carrefour

giratoire est devenu une place urbaine avec circulation à double sens ce qui rend son usage plus souple et efficace.

1.3.4 Les aménagements de requalification de la Plaine

Une série d'aménagements qualitatifs ont été réalisés dans le but d'améliorer le cadre de vie des habitants du quartier et de créer un environnement susceptible d'attirer les investisseurs. Les deux opérations les plus importantes sont l'engagement du quartier du Stade et la couverture de l'autoroute A1.

L'aménagement du quartier du Stade, Zone d'aménagement concerté (ZAC) du Cornillon Nord : entre 1995 et 1998, la SANEM a réalisé les acquisitions foncières, la remise en état des terrains, la voirie et les réseaux en vue de la commercialisation des lots. Le programme comprend la construction de 130.000 m² de bâtiments (commerces, bureaux et logements), mais seuls 17.800 m² ont été construits avant la Coupe du Monde.

La couverture de l'A1 dans sa partie centrale se traduit par la création d'un espace public linéaire de 3,5 ha, composé de jardins, de placettes et de petits parcs de stationnement, bordé par deux files de circulation dans chaque sens.

Tous les travaux nécessaires au fonctionnement du Stade pendant la Coupe ont été terminés dans les délais. Toutefois, faute de temps, certains aménagements qualitatifs n'ont pu être achevés avant l'événement : réaménagement de la Porte de Paris (coupure très forte entre le Stade et le centre-ville), amélioration de l'habitat vétuste du quartier Cristino Garcia-Landy, requalification des berges du canal face au Stade, aménagement de la zone du Pont de Soissons au sud du Stade.



2. L'IMPACT DE LA COUPE SUR L'AMÉNAGEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT URBAIN

Du point de vue de l'aménagement et du développement urbain, l'impact de la Coupe du Monde 1998 est moins lié à l'événement en lui-même qu'à la construction du Stade et des aménagements associés. Il doit s'examiner à plusieurs échelles : celle du pays, de la région et de l'agglomération, celle de la commune et du quartier. Il doit être mis en rapport avec l'importance des investissements réalisés.

Les effets visibles d'un tel événement sur le développement urbain ne peuvent vraiment s'appréhender que sur le long terme, de l'ordre de plusieurs décennies. Un peu plus de trois ans après la Coupe, on peut mettre en évidence des tendances, mais qu'il est parfois difficile d'isoler de l'évolution du contexte socio-économique général.

Une expérience importante a été recueillie sur les techniques de construction et d'aménagement urbain, ainsi que sur les méthodes d'élaboration et de réalisation collective d'un grand projet. Les solutions trouvées sont particulièrement intéressantes car elles ont souvent été inventives, pragmatiques et parfois moins coûteuses que les solutions traditionnelles.

2.1 L'impact sur l'aménagement des territoires

2.1.1 L'aménagement du territoire national

Si elle a beaucoup profité à la région-capitale, la Coupe du Monde de football de 1998 a été d'abord un événement national. Mais aucune étude n'a été réalisée pour identifier les répercussions éventuelles, positives ou négatives, de l'événement en termes d'aménagement du territoire national, ainsi que ses retombées indirectes.

2.1.2 L'aménagement de la région et de l'agglomération

Le Stade : un équipement polyvalent pour la métropole

Dès l'origine, dans le cahier des charges du Stade, a prévalu l'idée qu'il ne s'agissait pas uniquement d'un équipement sportif, accueillant quelques grands événements par an, mais d'un stade urbain engendrant une vie permanente et enrichissant son environnement. Le Stade de France est devenu une grande scène de musique : il a accueilli près de 100.000 personnes lors du concert des Rolling Stones ou de la représentation d'Aïda.

Le Stade est un équipement d'intérêt national dont bénéficie l'Ile-de-France : la région-capitale dispose désormais de l'équipement multifonctionnel qui lui faisait défaut. Son succès ne se dément pas, tant vis-à-vis des organisateurs de spectacles sportifs ou culturels que des milieux économiques franciliens⁴.

La relance d'un secteur prioritaire au niveau régional

La concentration très marquée des investissements sur le territoire d'une seule commune, celle de Saint-Denis, a pour effet de limiter les effets de l'événement à un périmètre restreint de l'Ile-de-France et de l'agglomération de Paris⁵.

Parmi les 4 secteurs de la première couronne de Paris définis comme « stratégiques », la Plaine Saint-Denis était le seul disposant d'un projet de revalorisation porté par les collectivités locales. La décision d'y implanter le Stade de France a donc permis que certains des investissements nécessaires à la mobilisation de son potentiel urbain et économique soient dégagés en priorité. Sur ce plan, l'impact de la Coupe du Monde 1998 a été très positif.

4. Voir la note « Tourisme, accueil et fête ».

5. L'Ile-de-France comprend 1.300 communes pour 11,2 M d'habitants, l'agglomération de Paris 396 communes pour 9,6 M d'habitants.



Le secteur du stade de France.
Vue aérienne en 1999.

2.1.3 L'aménagement local : l'accélération de la requalification d'un espace défavorisé

La construction du Stade dans la Plaine Saint-Denis a surtout accéléré la réalisation de certains équipements prévus, mais dont le financement se serait étalé sur plusieurs années, voire plusieurs décennies : déplacement de la gare RER B, voies d'accès vers le Stade, prolongement du métro vers l'Université, nouvelles passerelles sur le canal, nouvelle station d'épuration.

L'organisation de la Coupe du Monde a permis de satisfaire une demande ancienne de la Ville de Saint-Denis, mais qui se heurtait à un problème de coût : la couverture de l'autoroute A1. Au-delà du symbole, cette opération améliore très sensiblement l'environnement de la Plaine. L'accueil de la Coupe a aussi mobilisé des financements pour des espaces de qualité qui auraient dépassé de loin la capacité budgétaire des municipalités. Elle a permis enfin de réaliser des équipements non prévus mais utiles au développement du secteur (nouvelle gare du RER D).

Toutefois, certaines actions d'accompagnement à la construction du Stade, qui auraient permis de mieux « accueillir le monde » et de préparer l'après-Coupe, n'ont pas pu être mises en oeuvre en raison de leur coût et de l'urgence : remise à niveau d'espaces publics, ravalement des façades de la ville, piétonnisation de l'axe Stade - centre ville, rénovation des commerces, création du parc urbain et de la ligne de tramway, réaménagement de la porte de la Chapelle (coupure entre la Plaine et Paris) etc.

2.2 L'impact sur le développement immobilier

2.2.1 Un changement d'image qui se traduit par un « boom » immobilier local

Lors de l'annonce de la construction du Stade dans la Plaine Saint-Denis fin 1993, l'attention portée par les

acteurs publics du développement régional à ce secteur n'avait éveillé qu'un intérêt très modéré de la part des investisseurs⁶.

Ce n'est qu'à l'issue de l'événement, en juillet 1998, qu'il s'est transformé en un véritable engouement. Ce grand intérêt des investisseurs français et, surtout, étrangers se traduit actuellement (2001) par un « boom immobilier » dans le secteur qui profite à la partie nord de la Plaine et, plus largement, à l'ensemble du département de la Seine-Saint-Denis, territoire urbain socialement défavorisé situé au nord-est de Paris (23.700 ha, 1,4 millions d'habitants).

2.2.2 Un nouveau pôle tertiaire au nord de Paris

La perception de la Plaine Saint-Denis a été radicalement transformée par la Coupe du Monde et les aménagements associés : d'une image de zone d'industries lourdes en déclin, elle est perçue aujourd'hui comme l'un des prolongements du pôle tertiaire de la Défense.

Au sein de la nouvelle Communauté d'agglomération, qui regroupe aujourd'hui 5 communes autour de la Plaine, 320 entreprises sont en cours d'implantation dans les 450.000 m² de locaux (bureaux surtout) commercialisés dans la seule année 2000, un chiffre exceptionnel. La tendance est au déstockage des locaux d'activité et des entrepôts existants. L'offre immobilière future se monte à plus de 685.000 m², dont 350.000 m² pour 2001-2003 et 335.000 m² pour 2004-2006. Les opérations d'aménagement engagées avant 1998 se commercialisent rapidement.

Au sud de la Plaine, des programmes tertiaires privés profitent aussi de l'amélioration de son image : sur la commune d'Aubervilliers (Zac de la Porte d'Aubervilliers) et au nord de Paris (Parc du Millénaire, 100.000 m² de bureaux).

Face au Stade (2nd plan), une passerelle sur le canal crée une liaison avec les quartiers voisins.



Cette croissance est portée par le développement des entreprises de nouvelles technologies de l'information qui représente 1/4 des nouvelles implantations. Le secteur confection – prêt-à-porter et audio-visuel se renforce.

Par ailleurs, plus de 1.000 nouveaux logements –sociaux, intermédiaires et en accession– seront construits prochainement dans la Plaine, après des décennies sans construction.

2.2.3 Les raisons du « boom »

La reprise de l'activité immobilière dans la Plaine Saint-Denis ne résulte pas seulement de l'effet « Coupe du Monde », mais d'une conjonction de facteurs favorables :

1. La reprise économique générale en France depuis fin 1997, qui précède de peu la Coupe 1998 (le moral des Français ayant fait un bond après la victoire de la France, les deux événements se renforcent) ;
2. Le rattrapage de la construction de bureaux en Ile-de-France après 8 ans de faible renouvellement ;
3. La saturation des pôles tertiaires traditionnels de l'ouest parisien et l'existence d'une offre de terrains constructibles à des niveaux de prix concurrentiels dans la Plaine ;
4. La « masse critique » atteinte par la Plaine Saint-Denis : la présence de grandes entreprises (EDF, Rhône Poulenc, Siemens, etc.) et d'investisseurs (Axa, Stanley Morgan, Cogédim) donne le sentiment que « c'est là qu'il faut s'installer ».

L'effet « Coupe du Monde » peut être décomposé en plusieurs facteurs convergents :

1. La notoriété internationale, nationale, régionale et locale, offerte par la médiatisation de l'événement. La réussite de l'organisation de la Coupe et l'absence de problème majeur constituent des éléments rassurants pour les investisseurs privés ;

2. l'image du Stade de France devenu, après la victoire française de la Coupe du Monde, le symbole mythique de « la France qui gagne » : s'implanter près du Stade pour une entreprise ne serait-ce pas profiter d'un peu de la « magie » de la victoire ?
3. L'amélioration de la desserte en transports en commun et de l'environnement apportent des éléments objectifs de requalification du secteur ;
4. La réalisation dans les délais du Stade et des nouveaux aménagements témoignent du respect des engagements pris par les acteurs publics, ce qui crédibilise l'ensemble du Projet urbain.

TRANSPORTS ET GESTION DES FLUX

La facilité d'accès au Stade de France a été d'emblée considérée comme l'une des clés de la réussite de la Coupe. Mais comment acheminer rapidement 80000 spectateurs à chaque match sans perturber le fonctionnement de l'agglomération ? En conjuguant une série de mesures de gestion des flux articulées autour d'une priorité absolue aux transports en commun. Bilan d'une expérience globalement réussie

1. STRATEGIE ET MOYENS

La facilité d'accès au Stade de France a été d'emblée considérée comme l'une des clés de la réussite de la Coupe, en Ile-de-France et au-delà compte tenu de l'impact médiatique des grands matches. Les Jeux Olympiques d'Atlanta en 1996 avaient d'ailleurs bien montré les enjeux liés à la gestion des transports.

Pour prévenir le risque d'un engorgement du réseau routier du nord de Paris, les pouvoirs publics ont choisi de donner la priorité aux transports en commun, seuls capables de gérer des flux importants de spectateurs.

1.1 Les objectifs de répartition modale

Sur la base des études préalables et à l'issue de discussions entre l'État, la Ville de Saint-Denis et les autres partenaires, les objectifs de répartition modale suivants ont été retenus pour les neuf matches de la Coupe du monde :

- accès en transports en commun : 50.000 spectateurs (2/3),
- accès en véhicules particuliers : 12.000,
- accès par d'autres modes, dont autocars privés : 18.000.

Ces objectifs correspondent à une inversion complète de la tendance : les enquêtes de comportement menées à l'époque montraient que plus de 50.000 spectateurs désiraient spontanément se rendre au Stade en voiture. Or, quelques milliers de véhicules supplémentaires par rapport à la situation courante auraient suffi à congestionner l'ensemble de la voirie du secteur.

Pour les pouvoirs publics, ce choix volontariste a impliqué :

- de rendre crédible et efficace l'accès par les transports en commun,
- de limiter les possibilités de stationnement : 5.000 places au Stade de France,
- de limiter l'usage de la voiture, au besoin par des mesures contraignantes,

- de mettre en place une surveillance attentive des conditions de circulation pour réagir rapidement en cas de problème.

Le principe d'une priorité absolue aux transports publics n'a pas été facile à faire admettre au départ par certains ministères et par les partenaires privés de l'État, en particulier le Consortium Stade de France qui pensait que le frein à l'accessibilité automobile pouvait lui faire perdre certains segments de sa clientèle.

Un événement a servi de révélateur : le match amical de football organisé en novembre 1997 par le Consortium pour le personnel du chantier Stade de France. Résultat : avec seulement 4 à 5.000 spectateurs, les accès au Stade ont été engorgés pendant plusieurs heures et des personnalités ont été contraintes de suivre le match à la radio dans leur voiture ! Cet événement a décidé l'État et le Consortium de s'engager à fond dans le sens d'une priorité à l'accès en métro et par le réseau express régional (RER).

1.2 Le dispositif

Le dispositif mis en place a comporté plusieurs aspects :

- des actions de communication institutionnelle pour inciter à l'usage des transports en commun,
- l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan de gestion du trafic routier s'appuyant sur l'utilisation des panneaux à messages variables du réseau autoroutier,
- un renforcement de la coordination entre les services et l'optimisation des moyens techniques,
- un test « grandeur nature » du dispositif à l'occasion des matches organisés au Stade entre son inauguration et le début de la Coupe (janvier-juin 1998).

1.2.1 L'incitation à l'usage des transports en commun

Une campagne de communication conseillant au public d'utiliser les transports en commun a été menée dans



Les informations des panneaux à messages variables du réseau autoroutier.

© Driif - Gauthier

les semaines suivant le match inaugural (janvier 1998) dans les médias nationaux et franciliens. Une conférence de presse du ministre de l'Équipement et des Transports a eu lieu fin 1997. Ces actions se sont accompagnées de la diffusion très large, en Ile-de-France, en France et à l'étranger, de plan d'accès par les transports en commun, en trois langues (français, anglais, allemand).

1.2.2 Le plan de gestion du trafic routier

En concertation avec l'ensemble des services concernés, un plan de gestion du trafic routier a été élaboré dans le but de déterminer les mesures d'exploitation de la voirie à appliquer les jours de grandes manifestations.

Au niveau de la voirie locale, une zone d'accès réservée est définie autour du Stade à l'intérieur de laquelle un badge est nécessaire pour accéder en véhicule. Ce badge pouvait être obtenu également par l'achat d'un billet combiné « match-stationnement », mais dont le prix est assez dissuasif (150 F, 21 US\$).

Au niveau de la voirie principale (autoroutes, voies express et leurs accès), un scénario de référence a été défini : le Dispositif d'exploitation du Stade de France a été mis en oeuvre plusieurs heures avant chaque match au moyen des panneaux à messages variables (PMV) disposés tout au long du réseau rapide d'Ile-de-France.

L'objectif était :

- d'alerter les usagers des risques de bouchons de manière à ce qu'ils évitent le secteur (« *Stade de France, match ce soir : trafic perturbé* »),
- de conseiller un itinéraire les jours de départs en vacances (« *transit A4/A6 : prendre A104 » [3e périphérie de l'agglomération]*),
- d'inciter au report modal (« *Stade de France : prenez RER D et B* »),

- de donner les temps de parcours pour les usagers disposant d'une place de stationnement pour le match au Stade (« *A86, Stade de France : 15'* »).

Plusieurs scénarios de congestion ont été élaborés pour définir les procédures applicables aux situations de crise.

1.2.3 La coordination des services et les moyens techniques

La coordination des services —difficile en temps normal— s'est traduite par la mise en place à Saint-Denis d'un poste de commandement « circulation » accueillant les services intéressés (services d'exploitation des différents réseaux de voirie, police, collectivités locales, etc.). L'affichage sur les panneaux à messages variables (PMV) a pu être mis en oeuvre grâce à l'interconnexion de deux systèmes informatiques, « Sirius » (État) et « Iper » (Ville de Paris), dans le cadre du projet européen « Capitals ».

Des moyens policiers très importants ont été déployés pendant les matches par les services de l'État pour mettre en oeuvre le plan de gestion du trafic et assurer la sécurité des usagers.

1.2.4 L'expérience des matches préparatoires

Les cinq matches de football ou de rugby qui ont eu lieu entre janvier et juin 1998, dans un contexte différent à chaque fois (soir, après midi, semaine, week-end), ont été très riches d'enseignements. Ils ont rassuré sur la capacité du système de transports en commun à gérer 70 % des spectateurs (55.000 en moyenne par match) en un temps limité (moins d'une heure après le match, tous les voyageurs étaient évacués).

Ils ont permis aussi de tester avec succès l'efficacité du dispositif de surveillance du trafic et d'intervention rapide. Ils ont mis en évidence le problème du stationnement illégal des cars de supporters et de véhicules privés autour du Stade.



Ces constats ont conduit les pouvoirs publics à prendre une série de mesures :

- communication en direction du public pour l'inciter à utiliser encore davantage les transports en commun, et surtout à venir tôt (1 à 2 h avant le match),
- mise en place d'animations pour tenter de retenir quelque temps les spectateurs aux abords du stade après les matchs,
- création de parcs de stationnement provisoires supplémentaires pour les cars.

2. BILAN DE LA GESTION DES FLUX PENDANT LA COUPE

L'organisation des déplacements en Ile-de-France pendant la Coupe est considérée comme un succès. Le pari d'un stade urbain desservi massivement par un système de transport public a été gagné, même si ça et là subsistent quelques motifs d'insatisfaction.

2.1 Un système de transport globalement efficace

Le système de transport retenu s'est avéré très bien adapté, et aucun dysfonctionnement majeur n'a été signalé. Quel que soit le mode de transport choisi, les usagers ont été très majoritairement satisfaits de leur choix.

2.1.1 Les transports en commun ont absorbé les 3/4 du trafic

Au total pendant les 9 matches de la Coupe, 75 % des spectateurs ont emprunté les transports en commun (hors cars), soit 519.000 personnes. Le record a été atteint le 12 juillet pour la finale, où 80.000 spectateurs ont été transportés sur les 3 lignes (ce chiffre élevé est dû à un afflux de spectateurs venus assister à la retransmission des matches sur écrans géants). Les Franciliens ont pris l'habitude de se rendre au stade en RER ou en métro : il y a eu un réel transfert modal.

L'accès au Stade et le retour aux gares se sont bien déroulés et moins d'une heure après la fin des matches, l'ensemble des usagers des transports en commun avait quitté les gares.

On a toutefois signalé des problèmes d'évacuation du public par la Porte de Paris lié à un dimensionnement insuffisant des cheminements piétonniers (l'utilisation d'une partie de la chaussée a permis d'y remédier lors des derniers matches). Un manque de lisibilité de la signalétique piétonne (en temps réel grâce à des panneaux à messages variables) a aussi été constaté.

2.1.2 Le trafic routier a baissé dans le secteur du Stade pendant les matches

Les automobilistes ont évité les abords du Stade de France pendant les matches, ce qui fait que le trafic a baissé de 5 à 15 % environ sur le réseau autoroutier du secteur : cette diminution du trafic a permis d'acheminer sans encombre vers le Stade les véhicules autorisés à stationner dans le Stade. Certains automobilistes avaient avancé leur déplacements sur la matinée, ce qui a facilité l'accès au Stade pour les matches de l'après-midi.

Les évacuations du Stade en voiture ont parfois été un peu longues. Cependant, les matches ayant lieu en soirée, les itinéraires de retour étaient fluides.

2.2 La Coupe : un impact modéré sur le fonctionnement urbain

La diminution de trafic observée dans le secteur du Stade a permis de ne pas entraver l'activité économique de la Plaine, ni les déplacements privés des riverains et des entreprises locales (16.500 badges d'accès distribués). Les temps de trajet des déplacements motorisés et leur longueur n'ont que très peu augmenté dans la périphérie nord de Paris pendant l'évènement.

Toutefois, à certaines occasions, comme lors de la finale le 12 juillet, l'afflux supplémentaire a fait apparaître des bouchons importants. Cela a nécessité des délestages sur la voirie locale, occasionnant des nuisances supplémentaires pour les riverains.

Par ailleurs, des solutions devront être trouvées aux problèmes de coordination entre les nombreux services de police et de gendarmerie, qui ont parfois été constatés.

2.3 Une expérience d'intermodalité à grande échelle

L'expérience de la gestion des déplacements lors de la Coupe a permis de développer des savoirs-faire importants en matière d'aménagement de voirie, d'écoulement de flux de piétons, de transport de masse de voyageurs et d'information routière. Elle fournit des éléments intéressants dans la perspective du développement de l'intermodalité et de la réduction du trafic automobile comme le prévoit le Plan de déplacements urbains de l'Ile-de-France (PDU) approuvé en septembre 2000.

Elle montre aussi que le système de transport reste fragile, le moindre incident peut perturber l'ensemble. Il faut donc une surveillance et une coordination permanentes entre les différents acteurs.

2.4 Un aspect à améliorer : la gestion au quotidien

Globalement, les déplacements des spectateurs se sont déroulés dans de bonnes conditions pendant la Coupe du fait d'une vigilance des pouvoirs publics, notamment sur la question du stationnement (1.430 véhicules en stationnement illicite ont été enlevés, soit 160 par match en moyenne). Mais, lors des événements non sportifs (concert des Rollings Stones en juillet 1998 et de Johnny Haliday en septembre) il y a eu une congestion très importante et un stationnement anarchique (près de 6.000 voitures) autour du Stade, du fait d'une

moindre communication et d'un contrôle d'accès moins rigoureux.

Par ailleurs, les parkings du Stade sont gérés par le Consortium qui cherche à amortir son investissement ; il pratique, avant les spectacles, la vente des places de stationnement invendues (en contradiction avec le principe du billet combiné « spectacle-stationnement »), ce qui occasionne parfois des remontées de bouchons sur l'autoroute A86.

TOURISME, ACCUEIL ET FÊTE

La Coupe du Monde a joué un rôle indéniable, mais difficile à mesurer, dans la croissance du tourisme en France, et particulièrement en Ile-de-France. Au-delà des chiffres, l'organisation de cet événement a permis au pays de montrer un visage accueillant, à Paris de rajeunir son image et à Saint-Denis de mettre en avant son dynamisme et sa diversité. La Coupe du Monde a également été l'occasion d'une très grande fête populaire et spontanée rassemblant tous les Français.

1. DES ENJEUX TOURISTIQUES A LONG TERME

1.1 La France, première destination touristique mondiale

La France, première destination touristique mondiale, n'avait pas besoin d'un grand événement mondial pour exister sur la scène touristique internationale et se faire connaître. Indépendamment de tout événement, 5 millions d'étrangers étaient attendus en France pendant le mois de juillet 1998.

Pour la Coupe du Monde, l'hypothèse haute prévoyait l'arrivée de 500.000 touristes étrangers¹, venant souvent pour la première fois en France. En termes d'arrivées, et d'une manière quantitative pure, un tel surcroît de clientèle étrangère était tout à fait absorbable par l'offre.

Ainsi, ce n'est que relativement tard que les instances d'organisation ont perçu l'enjeu que représentait le volet touristique de l'organisation de la Coupe du Monde de football. Le Comité Français d'Organisation centrant son action sur les aspects sportifs et la Délégation Interministérielle pour la Coupe du Monde (DICOM) sur la construction du Stade de France.

Le public de la Coupe du Monde 1998

Sur les 2 500.000 billets vendus pour les 64 matches dans les 10 villes françaises, 60 % étaient destinés au grand public résidant en France et pour les membres de la famille française de football (licenciés, abonnés des

clubs professionnels, ligues...) ; 28 % pour le public étranger (20 % réservés par la FIFA pour les Fédérations Nationales et 8 % pour les tours opérateurs) et 12 % pour les entreprises françaises et étrangères partenaires de France 98.

1.2 Une volonté de renouveler l'image du pays et de sa capitale

Les enjeux touristiques de la Coupe du Monde se situaient donc à d'autres niveaux que l'accroissement quantitatif immédiat de la clientèle.

Il s'agissait notamment d'un investissement pour le long terme, lié à l'audience et à la médiatisation de l'événement (plus de 37 milliards de spectateurs cumulés dans le monde entier). Sur les 10.000 journalistes officiels attendus, environ 2.000 n'étaient pas spécialisés dans le football et étaient donc susceptibles de s'intéresser au tourisme. Les images diffusées devaient être un levier de promotion et donner envie aux téléspectateurs de venir en France dans les années à venir afin que le pays maintienne son rang de première destination touristique mondiale.

Il s'agissait également de donner une image accueillante de la France. En effet, l'accueil en France et tout particulièrement dans la capitale, est souvent critiqué par les touristes étrangers (arrogance, manque d'hygiène, mauvais accueil, difficultés linguistiques...). La Direction du Tourisme a ainsi instauré un « contrat-accueil » permettant aux professionnels du tourisme de témoigner de leur volonté de tout faire pour rendre le séjour des visi-

1. Le touriste étant entendu selon la définition de l'Organisation Mondiale du Tourisme, c'est-à-dire « toute personne en déplacement hors de sa résidence habituelle pour une durée d'au moins 24 heures (ou une nuit) et de 4 mois au plus, pour l'un des motifs suivants : agrément, santé, missions ou réunions de toutes sortes, voyages d'affaires, déplacements professionnels, voyages scolaires ».

teurs plus agréable. Par ailleurs, les thèmes mis en avant lors de la Coupe du Monde ont été : l'innovation, la créativité, l'art de vivre, la convivialité, l'universalisme et la solidarité, le sens de la fête...

De plus, si la région capitale reste la première destination mondiale du tourisme (36 millions de touristes), depuis quelque temps son image est souvent réduite au passé, au tourisme culturel, au patrimoine, à l'architecture... Paris doit faire face à la concurrence de villes comme Londres qui apparaissent plus jeunes, plus modernes, plus énergiques et plus « branchées² ». L'organisation d'un événement sportif, populaire, jeune et festif comme la Coupe du Monde représentait ainsi une occasion pour rajeunir et dynamiser l'image de la capitale française et pour attirer en France de nouvelles catégories de visiteurs.

2. DES RISQUES IDENTIFIÉS DES LE DÉPART

2.1 Au niveau national

Toutefois, du point de vue du tourisme, certains risques liés à l'événement étaient identifiés dès le départ.

Tout d'abord, il convenait d'éviter que l'événement induise une baisse de la fréquentation traditionnelle, les touristes risquant d'annuler ou de différer leur voyage. Il fallait également que l'ensemble du pays bénéficie de l'événement, et pas seulement les 10 villes organisatrices. C'est ainsi que toute la campagne de promotion s'est développée sur le thème de la fête associant également les « non footeux ». La Direction du Tourisme a créé, en 1997, le CITOUR 98³ dont le rôle était de mobiliser et coordonner

l'ensemble des régions, départements et communes pour que « *la France entière accueille le monde* » (opérations « France en fête », « France en fleurs »...).

Par ailleurs, dans les villes organisatrices, la gestion des flux de touristes risquait d'être difficile, les supporters affluant tous en même temps (avant et après les matches) sur des sites déjà très touristiques.

Enfin, le risque de majoration des prix pouvait constituer un frein essentiel pour le tourisme. C'est pourquoi, la Direction du Tourisme a lancé l'opération « prix bleus » (« *ici, les prix n'augmentent pas* »).

2.2 Au niveau local

Quant à Saint-Denis, la plus petite (90.000 habitants) et la moins connue, avec Lens, des 10 villes organisatrices, il semblait difficile que la ville parvienne à exister en tant que telle sans être associée à Paris. C'est pourquoi, cette commune -dont l'image était celle d'une banlieue industrielle- a développé un vaste projet collectif d'animations associant l'ensemble des acteurs économiques, culturels, sportifs et sociaux et la population.

Ce projet « Saint-Denis 98 » prenait le parti de marier toutes les formes de spectacles et de manifestations à destination de tous les publics, de mêler des artistes de renom avec les associations locales et les scolaires. Ainsi, des spectacles de très grande qualité ont vu le jour à Saint-Denis, ailleurs que dans le Stade de France, réussissant à associer la population locale, même celle qui ne participait pas à l'événement sportif (campagne de communication sur le thème « *La Coupe du Monde, c'est la Coupe de tout le monde* »)⁴.

2. Les professionnels du tourisme parisien s'efforcent d'ailleurs de valoriser d'un point de vue marketing des événements plutôt spontanés comme la roller-parade du vendredi soir, la Technoparade, la Gaypride...

3. Le CITOUR 98 reçoit entière délégation de la DICOM en matière de promotion touristique.

4. L'un des moments les plus forts et les plus marquants aura été la Carnavalcade dont la préparation en 24 ateliers répartis sur 24 villes du département, avait associé 2 300 personnes environ. Le succès a dépassé largement les attentes de ses organisateurs en matière de fréquentation (estimation de 100.000 personnes).

3. LE BILAN TOURISTIQUE DE LA COUPE DU MONDE

3.1 Un bilan satisfaisant en Ile-de-France

Pendant la Coupe du Monde, on peut dire que la clientèle venue pour assister à la compétition a compensé en partie la clientèle traditionnelle qui a préféré reporter ses vacances après la compétition.

En Ile-de-France, le bilan est positif. La région a accueilli en juin et juillet dans son hôtellerie homologuée, 4,3 millions de séjours dont 2,8 millions d'étrangers (soit 65 % du total). Les nuitées ont progressé de +4 % par rapport à juin 1997. Le bilan est particulièrement positif en termes de chiffres d'affaires de l'hôtellerie, l'augmentation étant due en partie à la progression des prix⁵ mais aussi en termes de taux d'occupation (82 % dans les hôtels de Saint-Denis les jours de match, avec des pointes à 91 % lors des 4 premiers matches et à 80 % hors jours de match pendant la Coupe du Monde⁶). Par contre, la clientèle d'affaires française s'est moins déplacée, notamment à Saint-Denis où les grandes entreprises locales ont annulé massivement leurs manifestations professionnelles qui ont habituellement lieu dans la ville en juin.

3.2 Un pari gagné à Saint-Denis

Localement, pour Saint-Denis, on peut dire que le pari a été gagné. La ville a réussi non seulement à exister à côté de son imposante voisine parisienne mais aussi à donner une image traduisant son identité et sa diversité.

La Coupe du Monde a impulsé un certain dynamisme dans le tourisme local.

Le département de la Seine-Saint-Denis a en effet vu sa capacité hôtelière se développer fortement au cours de l'année de la Coupe du Monde (7.605 chambres en 1997 ; 10.286 en 1998, soit +35,3 % alors que la croissance au niveau régional était de +7,2 % et à Paris de +1,9 %). La fréquentation étrangère en Seine-Saint-Denis a doublé en termes de nuitées (165.000 au lieu de 86.000 en 1997).

Saint-Denis dispose maintenant d'un nouvel équipement qui compte dans le paysage touristique régional, le Stade de France. Il est devenu un lieu important de grands spectacles et manifestations⁷, de séminaires mais aussi de visites⁸.

Quant aux investissements privés, on peut cependant regretter la dispersion des forces et des moyens financiers dans la création de villages autour de l'événement, faute de concertation entre les opérateurs⁹.

4. UNE GRANDE FETE POPULAIRE

Une des plus grandes réussites de la Coupe du Monde a été d'être une véritable fête populaire et d'avoir été réellement appropriée par les Français.

Cet événement a su rassembler les Français, au-delà des clivages politiques, des classes d'âges et des milieux sociaux. Un des grands enseignements que l'on peut tirer de cette expérience est la spontanéité de la fête.

5. Si, globalement, sur l'ensemble du territoire, l'augmentation des prix a été contenue dans une fourchette de 15 % à 35 % suivant les dates et les villes, ce qui constitue une relative modération en comparaison avec d'autres événements du même type, les variations sur le prix moyen des chambres enregistrées entre juin 1997 et juin 1998 ont été de +46,7 % à Paris et +37,6 % en Ile-de-France et, en juillet de +13,5 % à Paris et +42,8 % en Ile-de-France.

6. Alors qu'en juin 1997, le taux d'occupation moyen sur le département était de 75 % et 68 % en juillet 1997

7. Entre octobre 1998 et octobre 2000, pas moins de 60 événements se sont succédés et près de 5 millions de spectateurs ont franchi les portes du Stade de France

8. 186 191 visites en 1998, 220.557 en 1999

9. échec du village Brasil dû à la légèreté de l'organisateur qui a persévéré dans l'organisation d'un projet démesuré (15 à 20 MF) en l'absence de fonds propres suffisants et de véritables partenaires financiers (faute d'un soutien réel des autorités brésiliennes, aucun des investisseurs brésiliens pressentis ne s'est finalement engagé dans le projet)

Les écrans géants installés dans diverses villes et notamment place de l'Hôtel de Ville à Paris, ont rassemblé des milliers de personnes qui souhaitaient partager ces moments d'émotion.

Il convient de noter le succès des spectacles et animations créées par la commune à Saint-Denis, notamment en comparaison du défilé parisien des « Géants », qui avait marqué l'ouverture de la Coupe de Monde le 9 juin à Paris et qui avait été très médiatisé mais aussi beaucoup critiqué car trop « organisé, figé et monotone et ne laissant pas la liberté aux spectateurs de participer ».

Des festivités dionysiennes « Coupe du Monde » riches de leur succès ont été prolongées comme la *Carnavalcade*, programmée à nouveau en 2000 et qui deviendra probablement un événement biennal. De plus, on constate que la Coupe du Monde a accéléré la mise en place d'un certain nombre de projets de valorisation du patrimoine.

La victoire des Bleus en finale a bien évidemment couronné le succès de la Coupe du Monde aux yeux des Français. Le déferlement populaire et spontané de plus d'un million de Franciliens sur les Champs Élysées le soir de la victoire est probablement la fête qui restera le plus dans les mémoires des Français.

Au-delà de ces éléments de bilan, on ne peut que constater que la Coupe du Monde 1998 a changé le rapport des Français au football. Pour la première fois, les femmes se sont intéressées à ce sport. C'est un véritable engouement qui a été constaté chez les jeunes femmes. Et, force est de constater qu'aujourd'hui, la part de public féminin dans les stades est bien plus importante qu'avant la Coupe du Monde (avant la victoire de la France).

Les clubs de football ont enregistré une hausse spectaculaire de leurs effectifs : la Fédération Française de

Football estime en effet qu'il y a eu 300.000 adhérents supplémentaires l'année 1999.

5. L'ACTIVITE « TOURISME » DU STADE DE FRANCE AUJOURD'HUI

Dès le début du projet de construction du Stade de France, le Consortium a développé une activité tourisme dans le Stade (phase de chantier). Les visites du Stade se sont élevées à 186.200 en 1998, 220.560 en 1999 dans la foulée de la victoire de l'équipe de France.

Afin d'installer le Stade de France comme véritable lieu de vie ancré dans le territoire local, la stratégie du Consortium est actuellement le développement d'animations à l'attention du grand public et plus particulièrement vers les enfants et les familles des communes environnantes de la Seine-Saint-Denis : fêtes, foires à la brocante, spectacles de rue. Ces actions d'animations sont réalisées dans le but d'ouvrir l'équipement sur la vie locale et non dans un but commercial, car, si elles ne coûtent pas d'argent au Stade, elles ne lui en rapportent pas non plus.

La Ville de Saint-Denis reste d'ailleurs particulièrement attentive sur ce dossier et il est donc prévu que de multiples activités se développent, 300 jours par an, dans les différents espaces disponibles : les 36.000 m² d'espaces chauffés, mais aussi le parvis et les espaces ouverts.

A l'opposé, l'activité « tourisme d'affaires », relayée par une politique commerciale offensive, permet au Stade d'avoir des rentrées financières significatives (estimées à environ 17 % du chiffre d'affaires, sur la base de 100 jours par an). Aujourd'hui, le Stade de France est devenu un équipement qui compte dans le paysage francilien du tourisme d'affaires (location d'espaces de

congrès et séminaires -7.500 m² de surfaces commerciales- aux entreprises pour leurs réunions, leurs soirées, leurs événements, commercialisation de produits, d'animations...) ¹⁰ .

En conclusion, on peut dire qu'il est très difficile de mesurer la part qu'a joué un grand événement mondial comme la Coupe du Monde de football sur la croissance du tourisme. La fréquentation touristique en France poursuit sa croissance (73 millions de touristes en 1999, 75 millions en 2000) sans qu'il soit possible de mesurer quantitativement le rôle de la Coupe du Monde. Ce qui est certain, c'est que la Coupe du Monde aura permis de conforter encore davantage l'image positive de la France, devenue désormais « *un pays dynamique, accueillant, dans lequel on peut avoir confiance et qui gagne* ».

En Ile-de-France également, il est impossible d'estimer le rôle de l'événement dans la croissance de la fréquentation touristique annuelle. Mais la Coupe du Monde aura permis de renouveler le type de touristes (Amérique du sud¹¹, Japon¹², Afrique du Sud, Singapour...), d'attirer une nouvelle clientèle (jeunes...) et de « moderniser » l'image de la région capitale.

Mais, au-delà de la fréquentation touristique, c'est auprès des Français que la Coupe du Monde aura marqué ses plus grandes réussites en les rassemblant quels que soient leurs clivages et en leur redonnant confiance en eux.

Principales festivités organisées en Ile-de-France

Comme de nombreuses villes françaises, Paris et Saint-Denis se sont mobilisées pour faire de cet événement un grand moment de convivialité. Des écrans géants ont été installés sur des places publiques afin de permettre aux habitants de partager les émotions du direct. Paris et Saint-Denis ont par ailleurs organisé et accueilli un certain nombre de grandes manifestations, spectacles et fêtes dont les principaux ont été les suivantes.

A Paris

- le défilé des Géants (9 juillet 1998) : marquant l'ouverture de la Coupe du Monde.

A Saint-Denis : principales manifestations

- la Carnavalcade (20 juin) : environ 100.000 personnes,
- le Village du Monde, et les concerts banlieues du monde, 60 concerts, 4.000 personnes par soirée en moyenne ; 2 soirées exceptionnelles 8.000 spectateurs,
- le festival de musique 1998 (80 manifestations) : 53.589 spectateurs (28.896 en 1997) : notoriété du festival très sensiblement accrue grâce à la Coupe,
- « Cafés, restaurants en fête »,
- le tournoi international de football « banlieues du monde » (1^{er} - 8 juillet) : 37 équipes de jeunes de 15 à 18 ans, 21 délégations étrangères, 330 participants et 520 jeunes étrangers,

10. Voir la note « Impact touristique ».

11. Les arrivées dans l'hôtellerie homologuée francilienne ont été 3 fois plus élevée en juin 1998 (143.790) qu'en juin 1997 (37.764).

12. Les arrivées dans l'hôtellerie homologuée francilienne ont été 10 fois plus élevées en juillet 1998 (887.308) qu'en juillet 1997 (82.460).

- « villa-jeux », exposition « jouets et jeux du monde » : environ 17.000 personnes,
- le spectacle « Triton » de Philippe Decouflé (20 représentations) : 15.000 spectateurs,
- la Cyber-base initiation à Internet : 5.000 jeunes de 8 à 14 ans,
- les boucles de la Seine-Saint-Denis épreuve cycliste rassemblant 120 coureurs professionnels et 500 amateurs : entre 400.000 et 500.000 personnes,
- Le Forum du Monde, 9 grands débats sur le thème « sport et société » et une rencontre sur la lutte contre le racisme : 10.000 personnes, dont environ 6.000 jeunes.

IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE

L'originalité du dispositif mis en place à l'occasion de la construction du Stade de France tient aux efforts de la municipalité de Saint-Denis pour que les retombées en termes d'emplois et d'insertion professionnelle profitent aux populations locales et particulièrement aux jeunes.

Un grand événement comme la Coupe du Monde de football induit la création d'un grand nombre d'emplois. Certains de ces emplois sont éphémères, liés à la préparation de l'événement, à la construction des infrastructures nécessaires, à l'accueil des visiteurs et à la gestion de l'événement lui-même. D'autres, plus durables, ont une influence réelle sur l'économie locale.

Toutefois, il est difficile de quantifier exactement l'impact socio-économique de la Coupe du Monde pour deux raisons principales :

- les institutions ont mobilisé des moyens en interne sans forcément créer de nouveaux emplois,
- aucun bilan chiffré n'a réellement été établi.

Cette note ne prétend donc pas présenter l'exhaustivité des moyens mobilisés à l'occasion de la Coupe du Monde 1998. Elle donne simplement quelques éléments de repère notamment les moyens mobilisés par les structures créées spécialement pour l'événement (Comité Français d'Organisation, CFO), les moyens mobilisés pour la sécurité, etc. Elle présente également de façon synthétique, l'original et ambitieux dispositif d'insertion professionnelle mis en place localement à Saint-Denis. Enfin, elle montre comment, au-delà de l'événement, un équipement comme le Stade de France peut être un facteur de développement économique local.

1. LES EMPLOIS LIÉS À L'ORGANISATION ET À LA GESTION DE L'ÉVÉNEMENT LUI-MÊME

1.1 La mobilisation des personnels des différentes institutions concernées

Un grand nombre de personnes dans les différentes institutions (ministères, municipalités...) se sont mobilisées pour réussir l'organisation de la Coupe du Monde. Sans forcément créer de nouveaux emplois, ces institu-

tions ont souvent mobilisé en interne des moyens très importants qu'il est impossible de quantifier avec précision. 5.000 fonctionnaires de police et de gendarmerie ont ainsi été mobilisés à l'extérieur des stades pour renforcer les effectifs habituels. Sur l'ensemble des 10 villes accueillant les matches, 100 médecins et 900 secouristes ont également été mobilisés.

La Ville de Saint-Denis quant à elle a profité de cet événement pour mobiliser et motiver son personnel, c'est ainsi que 93 agents municipaux ont été formés et recrutés, sur la base du volontariat, par l'Office de tourisme de la commune.

Au-delà de ces mouvements internes, les différentes institutions concernées ont créé un certain nombre d'emplois supplémentaires pour faire face localement à l'afflux de visiteurs. Citons pour exemple l'important dispositif d'accueil mis en place par la Région Ile-de-France pour promouvoir la région et satisfaire les visiteurs : 5 espaces d'accueil ont été aménagés¹ au Stade de France et dans les aéroports de Roissy-Charles de Gaulle et Orly². Autre exemple, celui des 20 agents de propreté recrutés par la Ville de Saint-Denis.

1.2 Un important créateur d'emplois : le Comité Français d'Organisation

Mais c'est le Comité Français d'Organisation, organisme chargé de l'organisation de l'événement qui a bien évidemment créé le plus d'emplois à l'occasion de l'événement. Un an avant l'événement, le CFO employait déjà 273 salariés à temps plein (dont 195 au siège à Paris et 78 répartis sur les 10 sites) auxquels s'ajoutaient les 53 personnes mises à disposition par les différents partenaires commerciaux de France 98 et 10 appelés effectuant un service civil. Au moment du coup d'envoi de la Coupe du Monde (le 10 juin 1998), 450 permanents travaillaient au CFO ; fin juillet 1998, les effectifs permanents étaient

descendus à 80. Au-delà des permanents, l'ensemble des effectifs du CFO a culminé à 704 personnes.

Le CFO a mobilisé par ailleurs 12.000 volontaires bénévoles pour participer à l'organisation de la phase finale de la Coupe du Monde (10 juin – 12 juillet), dont 1.450 pour le seul site de Saint-Denis (dont 90 habitants de la ville).

2. LES EMPLOIS LIES AUX CHANTIERS A SAINT-DENIS : LA NOTION DU « MIEUX DISANT SOCIAL »

Au cours des différentes phases des travaux à Saint-Denis, jusqu'à 3.000 personnes ont travaillé sur les chantiers, dont 1.400 sur le stade.

2.1 Le GIP Plaine Emploi

Lors de la décision gouvernementale d'implanter le Stade à Saint-Denis, la municipalité de Saint-Denis pose un certain nombre de conditions, parmi lesquelles :

- des engagements sur des actions d'insertion et de formation des jeunes sur les différents chantiers,
- des engagements sur des créations d'emplois durables et d'offres de travaux pour les entreprises locales (l'objectif fixé étant de sous-traiter 25 % du montant total des marchés de travaux ou de services à des entreprises de Seine-Saint-Denis).

La volonté de la municipalité s'est trouvée relayée par l'Etat qui a créé une structure opérationnelle : le GIP Plaine Emploi (Groupement d'Intérêt Public). Cet organisme chargé de devenir l'interlocuteur unique et d'organiser la coopération entre les différentes composantes du Service Public de l'Emploi, le réseau d'accueil des jeunes, les maîtres d'ouvrage et entreprises responsables

des travaux et tous les autres organismes et collectivités concernées par l'ensemble des travaux à réaliser sur la Plaine Saint-Denis (construction du Stade de France, construction d'un ensemble immobilier pour Électricité de France (EDF), travaux de transports en commun et travaux routiers...).

Le but de ce dispositif est de faire en sorte que les retombées, en termes d'emplois et d'insertion professionnelle, profitent aux populations locales.

2.2 La clause du « mieux disant social » et le dispositif d'insertion professionnelle

C'est ainsi qu'une clause du « mieux disant social » a été introduite en annexe du dossier de consultation pour la concession du stade. Cette clause, expertisée par un comité d'experts, n'est qu'un critère additionnel et non déterminant dans le choix du groupement d'entreprises, mais elle constitue une démarche tout à fait originale et innovante dans le processus de sélection des entreprises.

Le volet « emploi insertion » de la concession

Le règlement pour la concession du stade comprend un volet « emploi et insertion » pour les phases de réalisation et d'exploitation du Stade sachant que la durée de la concession est fixée à 30 ans. Ce dossier est particulièrement clair et précis sur la définition d'une offre d'insertion (public prioritaire : jeunes de 18 à 25 ans ren-

1. Pour secondar les espaces tourisme permanents installés au Carrousel du Louvre et à Disney.

2. Ces 5 espaces on reçu 100.00 visiteurs pendant la durée de la Coupe du Monde.

Les chantiers de la Coupe du Monde ont employé une main-d'œuvre locale. Ici, le chantier du Stade.



© Dreif - Gobry

contrant des difficultés particulières d'insertion, chômeurs de longue durée, demandeurs d'emplois âgés de 50 ans ou plus, allocataires du RMI, handicapés...).

Les entreprises candidates devant s'engager notamment sur :

- un nombre de postes d'insertion à créer dans les différents chantiers,
- un niveau de rémunération minimum garantie pour ces postes,
- la définition d'un parcours individualisé pour chaque candidat retenu,
- la mise en place d'une procédure de reconnaissance et de validation des résultats acquis à chacune des étapes du parcours,
- l'aide au reclassement éventuel, hors de l'entreprise, des intéressés à l'issue du parcours d'insertion.

Globalement, le bilan qui peut être tiré localement est le suivant :

- localement, à Saint-Denis, 750 recrutements (contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée, contrats en alternance...) ont été effectués en cumul sur l'ensemble des chantiers de construction du stade, des infrastructures de transport, et des nouvelles entreprises installées sur la zone dont 481 ont été effectuées pour la seule construction du Stade (50 par les entreprises du Groupement d'Intérêt Economique Stade Construction, les autres par les sous traitants),

- sur l'ensemble des embauches, 85 % concernaient des habitants du département, 67 % des habitants de la « zone de solidarité »³,
- 45% des embauches ont concerné des jeunes,
- sur les 3.500 MF de marchés attribués fin 1997, 940 MF (27,2 %) sont allés à des entreprises locales, grâce à l'allotissement des marchés.

Sur l'ensemble des chantiers de la Plaine Saint-Denis concernés par la clause du « mieux disant social », celui du Stade de France qui, au final, a semble-t-il le mieux joué le rôle d'insertion professionnelle locale. Le Consortium Stade de France s'est en effet réellement inscrit dans un projet partenarial⁴. Toutefois, il convient de remarquer que si le Maître d'ouvrage a respecté cette clause, il n'a pas lui-même exigé d'engagements de la part de ses sous-traitants, ce qui a limité une partie des effets du dispositif.

3. LE STADE DE FRANCE, LEVIER D'UN DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DURABLE

Par définition, un événement est éphémère et les emplois strictement liés à la Coupe du Monde n'ont bien évidemment pas été des emplois durables sur le long terme.

3.1 Les emplois liés à la gestion du Stade de France

Toutefois, un très grand équipement a vu le jour à Saint-Denis, équipement qui fonctionne au quotidien et qui est devenu un lieu d'événements et de visites⁵. L'exploitation quotidienne du stade génère 150 emplois permanents dont une cinquantaine pour des postes

3. 6 communes autour de Saint-Denis : Aubervilliers, La Courneuve, Saint-Ouen, Pierrefitte, Villetaneuse et Epinay-sur-Seine.

4. En moyenne sur ce seul chantier, 690 ouvriers ont oeuvré quotidiennement, dont 400 résidaient à Saint-Denis.

5. Voir la note « Aménagement et développement urbain ».



© laurif - B. Gegauff

Le Stade attire les bureaux.
Une pépinière d'entreprises qui s'est installée 1999.

d'entretien ou de gardiennage. Il convient d'ajouter à ces emplois permanents, les 1.000 à 1.500 embauchés lors des grandes manifestations (stadiers, agents d'entretien, hôtes d'accueil...).

3.2 La dynamisation économique d'un quartier

Mais surtout, au-delà des emplois qu'il a lui-même créés, le Stade de France et les infrastructures qui ont été réalisées à l'occasion de la Coupe du Monde ont constitué un formidable levier pour le développement économique local. Le nombre d'emplois privés à Saint-Denis est remonté à augmenté de 20 % depuis la Coupe du Monde et les bases de la taxe professionnelle ont augmenté de 5 à 10 % par an.

Le quartier du Stade de France lui-même a vu l'arrivée de grandes enseignes de magasins qui ne seraient pas venus à Saint-Denis sans la Coupe du Monde.

L'ensemble de ces installations générant environ 300 emplois. Au total, ce sont quelques 20.000 emplois qui sont attendus à terme dans le secteur.

De plus depuis 1998, d'autres grandes sociétés y ont installé leur siège social, déménageant parfois de sites prestigieux comme La Défense (Agence Française de Normalisation par exemple).

Des promoteurs et investisseurs immobiliers, qui étaient restés réticents, entre 1995 et 1998, malgré la construction du Stade, n'hésitent plus aujourd'hui à lancer des projets. Alors qu'il n'y avait pas eu de construction de logements sur ce territoire de la Plaine Saint-Denis depuis plus de 50 ans, 500 nouveaux logements sont programmés pour 2002⁶.

Ainsi, si la Coupe du Monde a induit un certain nombre d'emplois éphémères, elle aura permis à de nombreux

jeunes d'acquérir une première expérience professionnelle. De plus, s'il est difficile de faire la part de l'effet Stade de France de celle d'une conjoncture économique générale relativement favorable, il est évident que la réalisation de ce grand équipement et des infrastructures de transports a constitué un formidable levier de développement économique pour un quartier jusqu'alors sinistré.

6. Voir la note « Aménagement et développement urbain ».

ASPECTS FINANCIERS

L'impact financier d'un événement comme la Coupe du Monde ne peut se limiter aux dépenses et aux recettes du bilan financier de l'événement. En effet, aujourd'hui la question de la rentabilité du Stade de France en l'absence de club de football résident se pose toujours.

1. QUELQUES ELEMENTS DU BILAN FINANCIER DE LA COUPE DU MONDE

Les Coupes du Monde football engendrent des flux financiers phénoménaux.

Il s'avère cependant impossible de dresser un bilan précis de la Coupe du Monde organisée en France en 1998. En effet, si les dépenses ont été dans leur quasi-totalité, supportées par des organismes publics, les recettes liées à l'exploitation des droits commerciaux de retransmission télévisée (200 milliards de francs suisses) ont été perçues pour leur plus grande part par la FIFA et celles des ventes de produits dérivés ou sous licence (estimés entre 1 et 1,5 milliards de francs suisses) par ISL (International Sport and Leisure¹), une société privée qui est liée à la FIFA par contrat.

Par ailleurs, il est impossible d'estimer réellement les retombées financières indirectes² : retombées touristiques pour les hôteliers et restaurateurs (il semble que la clientèle venue pour la Coupe du Monde ait compensé la perte de la clientèle traditionnelle³ et notamment les retombées à long terme.

Nous nous sommes donc intéressés ici exclusivement aux dépenses de fonctionnement et à celles liées à la réalisation des investissements à la charge des maîtres d'ouvrages publics –Etat et collectivités locales– ainsi qu'aux opérations menées par les administrations intéressées et par les organismes créés spécialement à cette occasion : Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde (DICOM) et Comité Français d'Organisation (CFO⁴).

De plus, il s'avère impossible d'établir exactement le bilan de l'événement dans une seule région comme l'Ile-de-France, la Coupe du Monde de football s'étant déroulée dans 10 villes françaises. Les coûts de structures nationales mises en place ne peuvent pas être réparties arbitrairement sur les 10 villes.

Toutefois, on peut estimer que les dépenses se sont élevées à 10 milliards de F, dont 2,5 milliards de F de charges de fonctionnement et 6,9 milliards de F d'investissement dans les équipements destinés à accueillir les matches.

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette note présente de façon plus détaillée quelques postes du bilan financier de la Coupe du Monde tels que : le budget du Comité Français d'Organisation, la sécurité, les animations ainsi que les grands investissements réalisés dans la région Ile-de-France en liaison avec la construction du Stade de France.

1.1 Le fonctionnement

1.1.1 Le budget du CFO

L'ensemble du budget du CFO ne peut bien évidemment pas être affecté en totalité aux seuls matches ayant eu lieu dans la région Ile-de-France, mais bien à l'ensemble de l'événement Coupe du Monde 1998 organisé dans 10 villes françaises.

Le CFO a supporté la très grande majorité des charges de fonctionnement de l'événement Coupe du Monde (2,5 milliards de Francs au total). On peut distinguer :

1. ISL est l'agence marketing de la FIFA. D'importantes multinationales investissent lourdement pour pouvoir communiquer à l'occasion de l'épreuve : le ticket d'entrée payé à la FIFA peut être estimé à 200 MF pour les plus gros sponsors seulement pour utiliser le logo et la mascotte à des fins commerciales et pour avoir leur panneau publicitaire sur la pelouse.

2. Le marché hôtelier pendant la Coupe du Monde avait été évalué à 1,2 milliards de F.

3. Voir la note « Tourisme, accueil et fête ».

4. Association comprenant en majorité des instances représentatives du football, en application du cahier des charges établi par la FIFA.

- dépenses de personnel : 419 MF entre 1993 et 1998 (l'effectif salarié a culminé à 704 personnes en 1998 + les 12.000 bénévoles que le CFO a défrayés pour 49 MF),
- dépenses de sécurité : 43,48 MF,
- impôts et taxes commerciales : 455,8 MF,
- participation à l'organisation de la Fête du football : 49,6 MF,
- la participation au congrès de la FIFA : 2,7 MF,
- participation au tournoi de France : 4,11 MF,
- redevances pour les animations à Paris et Saint-Denis : 38 MF.

Les recettes du CFO se sont quant à elles élevées à 2,8 milliards de F répartis de la façon suivante :

- billetterie : 1.700 MF⁵ (dont 825 MF pour 201.000 billets prestige vendus),
- recettes marketing : 880 MF,
- droits de télévision : 50 MF (droits CFO),
- recettes du tournoi de France : 16,6 MF.

Les bénéfices du CFO se sont donc élevés à 285 MF qui, à la demande du Ministère de la Jeunesse et des Sports, ont été redistribués vers les petits clubs et le sport amateur.

1.1.2 La sécurité

Les charges définitives de la Coupe du Monde de football pour l'ensemble des matches sur le territoire français, pour le Ministère de l'Intérieur (police nationale) se sont élevées à 93,8 MF. Sur ce coût total, la dépense supportée par le CFO a été de 43,5 MF et il est resté 50 MF à la charge du Ministère de l'Intérieur. Quant au Ministère de la défense, sa participation finale s'est élevée à 7,36 MF.

1.1.3 Les animations

Les collectivités locales ont beaucoup investi dans les animations locales pour faire de l'événement une grande fête

populaire. Le défilé des géants organisé dans les rues de Paris et marquant l'ouverture de la Coupe du Monde, a ainsi coûté environ 50 MF dont 35 MF à la charge des collectivités locales (ville de Paris essentiellement), hors participation du CFO. La Ville de Saint-Denis qui a développé un très vaste projet d'animations collectif⁶, considère quant à elle que l'ensemble du dispositif mis en place sur la commune a coûté 71,3 MF dont 53 MF à la charge des collectivités locales.

1.2 L'investissement

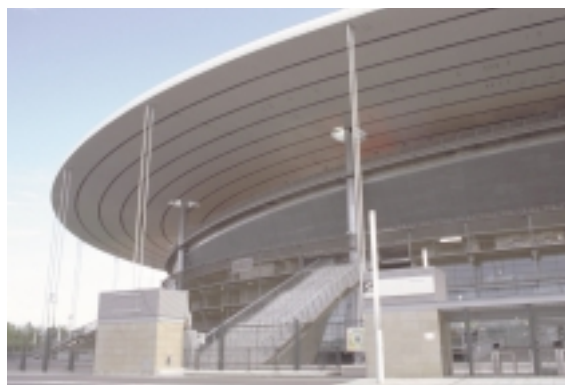
Par ailleurs, selon le Rapport Public 2000 de la Cour des Comptes, la construction des infrastructures sur le territoire national a coûté 6,897 milliards dont :

- 1.197 MF pour la rénovation des stades dont 831 MF à la charge des collectivités locales et 366 MF à celle de l'Etat. Parmi les travaux, la rénovation du Parc des princes aurait coûté 66,4 MF répartis entre la ville de Paris (46,6 MF) et l'Etat (19,8 MF).
- 5.700 MF pour l'ensemble des investissements liés à la réalisation du Stade de France. Le coût du Stade lui-même s'est élevé à 2.550 MF dont 1.254 MF à la charge de l'Etat et 1.296 MF à celle du privé. Les aménagements (dépollution du site, transports en commun, transports routiers...) ont coûté 3.150 MF dont 1.246 MF provenant de l'Etat, 1.250 des collectivités locales, 450 MF des entreprises publiques et 204 des entreprises privées.

Il convient de noter que les dépenses d'infrastructures qui ont accompagné la réalisation du Stade de France ne peuvent être imputées en totalité à la Coupe du Monde (transports en commun : prolongement de la ligne de métro 13, déplacement de la gare RER B, construction de la gare RER D... et transports routiers : couverture de l'autoroute A1, aménagement de la RN 1...). Toutefois, c'est bien la décision d'implanter le Stade de France à la Plaine Saint-Denis qui a permis d'en accélérer la réalisation.

5. Pour un nombre de places disponibles de 2.700.000, non compris les places gratuites (91.000) et les places réservées, notamment à la presse et aux services de sécurité (227.000).

6. Voir la note « Tourisme, accueil et fête, accueil et fête (Principales festivités organisées en Ile-de-France) ».



2. LE CONTRAT DE CONCESSION

2.1 L'association du public et du privé

Pour réaliser le Stade de France, sur lequel l'Etat français s'est engagé en décidant d'accueillir la Coupe du Monde, l'ensemble du dispositif mis en place a tenu de l'exceptionnel.

C'est le principe d'une association public - privé sous la forme d'une concession qui est retenu. La concession permet de faire financer des infrastructures publiques par des entreprises privées qui se rémunèrent sur leur exploitation ce qui correspond à un transfert de charges des contribuables vers les usagers.

Le recours à la concession de travaux et de services publics, montage juridique courant en France en matière d'autoroute et de distribution de l'eau, constituait une première pour un stade.

La concession implique deux partenaires : le concédant -c'est-à-dire la puissance publique- qui fournit le terrain, s'engage à réaliser les équipements d'accompagnement nécessaires et qui souhaite limiter sa participation financière. La société concessionnaire qui garantit la mise à disposition du Stade dans les délais fixés et se rémunère par l'exploitation de l'équipement.

2.2 Le concessionnaire : le Consortium Stade de France

Le concessionnaire choisi porte le nom de « Consortium Stade de France », société anonyme créée le 27 décembre 1994. Son capital de 150 millions de francs est apporté à égalité par trois actionnaires : Bouygues, GTM-Entrepose (groupe Lyonnaise des eaux), SGE

(Groupe Générale des Eaux) qui comptent parmi les plus grandes entreprises françaises du bâtiment.

Choisi à la suite d'une consultation portant à la fois sur la conception, la réalisation et l'exploitation, le Consortium a pour objet de « *concevoir, construire, financer et exploiter le Stade de France pendant 30 ans* » à partir de la signature du contrat de concession le 29 avril 1995, donc jusqu'en 2025. La loi autorise des concessions plus longues mais les entreprises estiment déjà le risque suffisant sur 30 ans, puisque la rentabilité de l'exploitation dépend de l'engouement des Français en matière de sport et de grands spectacles et de l'évolution de ce secteur d'activité.

2.3 Des conditions financières au profit du concessionnaire

Au final, du fait des hésitations de l'Etat sur le lieu d'implantation du Stade, le contrat de concession a été négocié rapidement et signé sept mois après la décision du Premier Ministre (le 29 avril 1995, dans le contexte de la campagne présidentielle). Ce contrat prévoit notamment qu'en cas d'absence de club résident, l'Etat s'engage à verser une indemnité annuelle de 73 MF pour les deux premières années, et de 68 MF pour les années suivantes aussi longtemps qu'un club de football de haut niveau ne s'installera pas au Stade de France. En cas d'installation d'un club résident, il garantit au concessionnaire que les recettes correspondantes atteindront ces mêmes montants et lui versera, si cette situation ne se réalisait pas, une indemnité compensatrice à hauteur de la différence constatée.

Au total, il apparaît que les dispositions financières du contrat de concession transfèrent les risques d'exploitation du concessionnaire au concédant, comme l'a signalé la Commission Européenne dans un avis motivé au gouvernement français le 14 avril 1997⁷.

7. Les résultats d'exploitation du Stade de France correspondant aux deux premiers exercices (janvier 1998 / juin 2000) ont été très supérieurs à ceux retenus dans la simulation financière de référence et ont justifié le versement à l'Etat de redevances.

3. LA GESTION DU STADE DE FRANCE AUJOURD'HUI

3.1 Eléments du compte d'exploitation du Stade de France

Les principaux postes du compte d'exploitation sont les suivants :

- les « produits de prestige » (loges, sièges Premier...) qui représentent environ 48 %,
- la publicité : 20 %,
- la location à l'intéressement de 1% à la billetterie : 15 %,
- l'activité de congrès et séminaires : 17 %.

Ces recettes devant couvrir différentes charges comme le service de la dette, la charge d'amortissement du bien sur la durée de la concession (y compris son renouvellement et son entretien) et les coûts de fonctionnement du Consortium (salariés permanents et services sous traités).

Les résultats d'exploitation du stade de France correspondant aux deux premiers exercices⁸ ont été très supérieurs⁹ à ceux qui avaient été retenus dans la simulation financière de référence et ont justifié le versement à l'Etat de redevances s'élevant respectivement à 16,4 MF et 17,7 MF.

Après prise en compte de ces redevances et de provisions pour impôt sur les bénéfices de 16,7 MF et de 7,6 MF, le résultat net du consortium a atteint 20 MF au 30 juin 1999 et 15,8 MF au 30 juin 2000.

Mais ces résultats tiennent également compte des indemnités dues par l'Etat aussi longtemps qu'il n'y aura pas de club résident, ce qui a représenté 76,2 MF au titre du premier exercice et 78,8 MF au titre du deuxième.

3.2 L'absence de club résident

Dédié en priorité au football et au rugby, le Stade de France a passé des accords avec les fédérations sportives pour accueillir les finales et les rencontres internationales. Au total, une dizaine de manifestations par an : de quoi contenter le public puisque les grands matches de coupes d'Europe provoquent facilement plus de 100.000 demandes de places. Mais pas de quoi rentabiliser l'équipement. La question du club résident reste posée car elle représenterait une vingtaine d'événements sportifs annuels, soit un chiffre d'affaires estimé par le Consortium à 140 millions de F.

Les principaux autres enjeux ne consistent donc pas forcément à assurer des recettes financières supplémentaires ; ils sont liés à la démarche de concession, justifiée par le service qu'elle permet d'assurer : par exemple, faire de cet équipement un véritable lieu de vie. Il lui faut donc trouver un rythme qui assure à la fois la rentabilité de son exploitation et une animation permanente pour le quartier et pour la ville¹⁰.

8. 1^{er} janvier 1998 / 30 juin 2000.

9. Une grande part du chiffre d'affaires est assurée par « les produits entreprises », notamment la location des 148 loges et des sièges Premier.

10. Voir la note « Aménagement urbain ».

SÉCURITÉ

La sécurité pendant la Coupe du Monde 1998 est considérée en France et à l'étranger comme une grande réussite, en dépit des difficultés rencontrées. Pour anticiper et gérer les risques, une coordination étroite entre la Justice, les services de police, de renseignement et de sécurité civile, a été mise en place par les autorités françaises. Cette organisation inédite était au service d'un objectif principal : assurer la sécurité des personnes sans « gâcher » la fête.

1. Les contraintes de l'évènement sur le plan de la sécurité

Au regard de l'ordre public, une Coupe de Monde de Football comme celle de 1998 en France a présenté des contraintes spécifiques :

- la nature de l'évènement : le football est un sport très populaire qui offre à certains l'occasion de manifester des formes de violence collectives (*hooliganisme*, notamment). En 1998, certains matches de la première phase du tournoi étaient identifiés comme « à forts risques » ;
- sa médiatisation à l'échelle mondiale qui prédispose à certaines menaces (terrorisme), notamment à Paris et en Ile-de-France ;
- sa durée (33 jours) qui implique une longue période de mobilisation des forces de sécurité ;
- la répartition entre 10 sites de compétition, auxquels s'ajoutent les lieux d'entraînement et d'hébergement des 32 équipes et les réseaux de transport (aéroports, trains, métros) : ceci disperse les forces de sécurité et représente un effort important d'organisation et de logistique ;
- la gestion de foules très importantes (plusieurs dizaines de milliers de personnes), les festivités quasi permanentes (et la consommation d'alcool qui leur est attachée) multipliant les risques d'accident, de vol, de violence, etc.
- la diversité des publics à protéger : joueurs, personnalités, journalistes, spectateurs, touristes, habitants etc., appartenant à des cultures différentes (31 pays étrangers sélectionnés).

Ces contraintes ont été particulièrement sensibles dans la région de Paris du fait du statut de région-capitale, de la présence des grands aéroports internationaux et du Stade de France. Mais, la sécurité étant une prérogative de l'État, il n'a pas été possible de distinguer dans l'analyse la place qu'a pris l'Ile-de-France dans le dispositif et le bilan qu'on peut en tirer par rapport à la France dans son ensemble.

2. Le dispositif mis en place

2.1. Avant la Coupe du Monde : la phase préparatoire.

Les principes

L'organisation de la Coupe a permis de roder une nouvelle législation française (loi du 21 janvier 1995) laissant à l'organisateur sportif la responsabilité d'assurer l'ordre à l'intérieur de l'enceinte des stades, tandis que l'État, en relation avec les communes d'accueil, à la responsabilité de la sécurité publique à l'extérieur.

Dans les stades, ce sont donc des milliers de *stadiers* et *stadières* volontaires qui ont eu pour mission de prévenir les désordres susceptibles de dégénérer en conflits. Les contrôles de bagages à main et les fouilles à corps sont cependant restés du ressort de l'autorité publique (l'État) qui a mis en place des moyens très importants dans différents champs d'intervention : police, gendarmerie, sécurité civile (pompiers et ambulanciers), police de l'air et des frontières, lutte anti-terroriste etc.

Par ailleurs, pour préserver l'esprit de la fête, le principe a été adopté de supprimer les grilles dans les stades séparant les pelouses des gradins.

Ces mesures ont été testées en vraie grandeur avant la Coupe du Monde lors de plusieurs compétitions, notamment lors du Tournoi de France en juin 1997 : le dispositif a donné entière satisfaction.

La coordination du dispositif

Dès 1993, une cellule « Sécurité » a été créée au sein de l'organe chargé de l'organisation de l'évènement, la Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde de Football (DICOM). Pour coordonner l'action de la Justice avec celle de la police, un magistrat a rejoint cette cellule.



Pendant la Coupe du Monde, les transports ont été très surveillés.
Gare RER Plaine Stade de France.

A partir de l'année 1997, le dispositif est entré en phase avancée :

- mise en place de correspondants « hooliganisme » à la Direction centrale de la sécurité publique (DCSP) ;
- constitution de Comités régionaux d'organisation sous l'autorité du Préfet (représentant local de l'État), en relation avec le directeur de site du Comité français d'organisation (CFO), le maire de la ville d'accueil des matches et le procureur de la République local (Ministère de la Justice) ;
- formation des personnels des services de sécurité (stadiers, policiers etc.) ;
- mise en place d'une coopération internationale de grande ampleur ;
- enfin, création à Paris du Poste de commandement ordre public (PCOP) chargé de coordonner l'ensemble du dispositif : police, gendarmerie, Justice, police de l'air et des frontières, coopération internationale, sécurité civile, lutte anti-terroriste, protection des personnalités, renseignement, communication.

L'analyse de toutes les situations possibles a conduit à définir un système souple de mobilisation des forces de sécurité, depuis la simple permanence jusqu'au scénario de crise grave nécessitant la mobilisation de réservistes.

La coopération internationale

La coopération internationale est l'une des innovations de la Coupe du Monde : aucun pays n'avait jusqu'alors mis sur pied un dispositif d'une telle envergure. Cette politique a reposé sur la désignation par chacun des 31 pays participants d'un officier central de liaison au PCOP chargé d'analyser en amont les risques présentés par les supporters de son pays. Des séminaires ont été organisés dans le but de sensibiliser chaque pays participant à la prévention du *hooliganisme* et de mettre en place un réseau d'échange d'information informelle à l'échelle internationale.

Ceci a permis de préparer la venue en France des *spotters* étrangers, policiers physionomistes connaissant parfaitement les milieux à risques, chargés d'identifier à l'avance les personnes susceptibles de créer des troubles.

Des rencontres bilatérales ont permis de signer des accords, avec certains pays limitrophes comme la Grande-Bretagne, pour permettre l'accompagnement des supporters dans les trains et les gares.

2.2 Pendant la Coupe du Monde : la phase de mise en oeuvre

Le contrôle aux frontières

Le contrôle aux frontières aériennes (aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle surtout), terrestres et maritimes a été assuré par la police de l'air et des frontières (PAF), en étroite coopération avec les pays frontaliers et les pays de l'Espace Schengen¹. Préparée en amont par l'activation du réseau d'officiers de liaison déjà en place avec certains pays, la stratégie a consisté pendant la Coupe :

- à s'assurer de la coopération étroite des commissariats de police frontaliers pour qu'ils signalent en temps réel les flux massifs de supporters ou de touristes ;
- à faciliter la présence policière étrangère sur le territoire français, notamment dans les gares, les aéroports et pour l'accompagnement des trains (58000 voyageurs accompagnés) ;
- à prononcer des refus d'entrée sur le territoire français de supporters « indésirables » (1540 refus prononcés) ;
- à maintenir une vigilance particulière vis-à-vis d'une menace terroriste potentielle.

La sécurité autour des sites

Coordonnée au niveau national par le Poste central d'ordre public (PCOP), la sécurité a été assurée en Ile-de-

1. Convention signée en 1985 par le Bénélux, la France et l'Allemagne, abolissant les contrôles à leurs frontières communes, à laquelle se sont joints l'Italie, le Portugal et l'Espagne.

France, comme dans les autres régions, par plusieurs postes de commandement sous l'autorité du Préfet (police, gendarmerie, sécurité civile etc.). Dans un souci d'efficacité maximale, chaque stade a disposé d'un Poste de commandement opérationnel (PCO) où étaient présentes toutes les autorités de décision (préfet, procureur de la république, directeur du service d'ordre, police, gendarmerie etc.), ainsi que les correspondants étrangers. Ces PCO disposaient d'outils de recueil de l'information (terminaux de vidéosurveillance et de transmissions de données, réseaux de téléconférence etc.) et de traitement.

Pendant les matches, la sécurité était assurée de manière différenciée en fonction de trois périmètres concentriques :

- un périmètre « Comité français d'organisation (CFO) » : c'est la zone sécurisée aux alentours immédiats du stade (fouille des spectateurs) ;
- un périmètre « État » correspondant grossièrement au quartier du stade était surveillé étroitement, notamment l'accès aux réseaux de transport ;
- un périmètre « Ville » comprenant les lieux d'animations urbains (sites d'écrans géants, principaux espaces publics, grands concerts et spectacles etc.). Dans ce périmètre, l'action des services de sécurité était bien sûr plus active entre les matches.

L'attention portée à l'analyse de toutes les informations disponibles en temps réel (identification des matches à risques en fonction des qualifications d'équipes, anticipation de l'arrivée de supporters, prévision d'animations festives dans les villes organisatrices etc.) a permis de prévoir les mesures à mettre en place et les forces de police à mobiliser.

L'action judiciaire

L'efficacité et la crédibilité de l'action des services de sécurité lors de la Coupe du Monde a reposé sur le principe d'une réponse judiciaire cohérente, rapide et adaptée aux infractions commises. Celle-ci a été permise :

- par la présence d'un magistrat au PCOP qui a permis de relayer rapidement aux procureurs de la République les éléments d'information et d'assurer une communication directe avec les services de police ;
- par la présence de procureurs de la République dans les stades lors des matches, aux côtés d'officiers de police judiciaire chargés de constater les éventuelles infractions.

3. UN BILAN TRES POSITIF, EN DEPIT DES DIFFICULTES

Sur le plan de la sécurité, la Coupe du Monde est reconnue comme une grande réussite, en particulier à Paris et en Ile-de-France où les après-matches se sont déroulés dans une ambiance festive qui a parfois rassemblé plusieurs centaines de milliers de personnes.

3.1 Les raisons du succès

Le succès a reposé sur plusieurs éléments :

- le temps consacré à la phase préparatoire qui a permis aux responsables du maintien de l'ordre de bien s'imprégner de l'esprit dans lequel le service de sécurité était conçu et d'assurer la formation des personnels longtemps à l'avance ;
- l'expérience acquise à l'occasion d'événements précédents la Coupe (Journées mondiales de la jeunesse à Paris en 1997, Tournoi de France de Football 1997, matches amicaux dans le Stade de France au printemps 1998) et le recours à des solutions expérimentées avec succès dans d'autres pays (les stadiers en Grande-Bretagne) ;
- la cohésion de l'appareil d'État, avec la coopération de douze ministères, la concertation au sein du poste de commandement central, un recueil rapide de l'information et une communication efficace entre les différentes autorités concernées ;
- une réponse judiciaire rapide et adaptée face aux délits constatés, obtenue notamment grâce à la proximité phy-

- sique des autorités judiciaires et des forces de police aux niveaux national (commandement) et local (opérationnel) ;
- un effort d'information continue et franche qui s'est traduit par l'instauration de relations de confiance entre les autorités et les médias français et internationaux. En retour, ces médias ont relayé les messages des autorités (*« la France est accueillante pour ceux qui souhaitent participer à la fête, mais sera intraitable pour les auteurs de trouble »*) ;
- le dispositif de coopération policière internationale qui s'est avéré très efficace (agents centraux de liaison, équipes mixtes sur le terrain, îlotage ferroviaire spotters). Il a fait l'objet de nombreuses visites de délégations étrangères, notamment de la part de futurs organisateurs de grands événements sportifs (Belgique et Pays-Bas pour l'Euro 2000 de Football, Australie pour les Jeux Olympiques 2000, Corée du Sud et Japon pour la Coupe 2002).

3.2 Les difficultés rencontrées

Des difficultés ont néanmoins été rencontrées :

- à plusieurs reprises, les forces de police ont été débordées par la violence de certains supporters (hooligans anglais et allemands, en particulier, à Toulouse, Lens et Marseille) et de certains jeunes de quartiers défavorisés ;
- ces incidents, parfois à l'origine de blessés graves, ont été largement couverts par les médias français et internationaux, contribuant à ternir l'image de la compétition sportive et de la fête ;
- la police a dû faire face à de nombreux spectateurs furieux de n'avoir pu entrer dans les stades du fait des problèmes de billetterie (réservations non enregistrées, escroqueries, etc.) ;
- la mobilisation des forces de l'ordre pendant une période aussi longue, dans un grand nombre de lieux et dans un climat tendu à l'occasion, a été éprouvante pour l'ensem-

ble des services concernés. En dehors de la période estivale, une mobilisation de cette ampleur aurait été impossible.

3.3 Quelques enseignements

Du point de vue de la sécurité, la Coupe du Monde en France a fait l'objet d'un bilan réalisé par le Ministère de l'Intérieur² en 1999 dans le but de capitaliser les leçons de l'expérience.

Sur un plan général

La capacité des services de sécurité à s'organiser pour anticiper et faire face à un événement de cette ampleur a été reconnue par les différentes autorités politiques françaises et les instances internationales. Le dispositif innovant de coopération policière internationale mis en place devrait se développer dans le futur pour améliorer la connaissance des risques et adapter les méthodes dans le cadre de l'organisation de grands événements.

Sur le plan de l'organisation opérationnelle

L'événement a confirmé que la prise en compte des données particulières à chaque site (topographie, configuration des espaces urbains, répartition des lieux sensibles) et à chaque situation (évaluation des risques potentiels) est essentielle. Un tel événement exige une adaptation rapide des dispositifs de prévention et d'intervention, avec le recours à des forces de police et de gendarmerie très mobiles et des circuits d'information les plus courts possibles. Dans ce type d'événement, les risques potentiels de troubles à l'ordre public se situent principalement dans la zone où les festivités sont organisées et à proximité du stade (lieux de contrôle ou de vente des billets) : le pré-filtrage bien en amont de ces points évite la concentration massive de spectateurs dans un petit périmètre et permet de canaliser les flux.

2. La Coupe du Monde de Football 1998. Bilan Sécurité, Ministère de l'Intérieur, Service de l'information et des relations publiques, mars 1999. Ce Bilan bilingue français-anglais a été établi par le Ministère chargé de la Police en France.

