



# RENCONTRE DEBAT ANS Jeudi 12 mars 2009

## *Le monde économique, l'entreprise et le sport*

**Avec la participation de Wladimir ANDREFF  
Professeur d'Economie à Paris 1  
Co-auteur de l'ouvrage « L'Economie du Sport »**

### **Lydia MARTINS-VIANA**

Merci d'avoir accepté notre invitation. Je sais que le mouvement des Assises Nationales du Sport, dès son lancement, a fait appel à vos compétences en matière d'économie et de sport, puisque vous étiez présent à Lille et à la préparation du rassemblement de Nantes.

Vous avez été sollicité parce que vous avez été l'un des précurseurs à porter un regard sur les questions d'économie et de sport. Vous avez notamment publié un ouvrage intitulé « L'économie politique du sport ».

Cette rencontre s'inscrit dans une démarche globale des Assises Nationales du Sport qui vise à essayer de comprendre le contexte dans lequel nous sommes et ses différentes évolutions.

Nous avons donc enclenché une série de rencontres, notamment avec les candidats à la Présidence du CNOSF ; nous avons d'ailleurs aujourd'hui au tour de la table Monsieur Denis MASSEGLIA, qui nous a apporté une réflexion un peu originale sur une évolution de la gouvernance du sport, ce qui a peut-être d'ailleurs induit l'idée d'avoir le regard d'un économiste.

Depuis cette rencontre, beaucoup de choses se sont passées et notamment la crise économique mondiale. Tous les acteurs de la société vont être touchés par cette crise et le sport ne sera pas épargné. Il est difficile de prévoir quelles en seront véritablement les conséquences. Nous souhaitons donc, dans un premier temps, que vous nous apportiez votre éclairage.

### **Wladimir ANDREFF**

Merci aux ANS de m'avoir invité.

Il existe effectivement un problème permanent du sport qui n'est pas nouveau, puisque le Conseil de l'Europe s'en était déjà préoccupé au début des années 90 et avait confié à une équipe de Limoges, dont je faisais partie, la réalisation d'un rapport sur le financement du sport.

Le deuxième problème, un peu plus nouveau, c'est celui du gouvernement. Pour un économiste, dès que l'on parle de finance, on parle de gouvernance, ces deux aspects étant extrêmement liés dans la théorie économique. Je vous donnerai un éclairage en quelques mots.

Ensuite, comme il a été dit en introduction, entre temps ou en même temps, la crise économique et financière apparaît et se durcit depuis environ six mois.

Enfin, en mars dernier, le Ministère de la Santé et du Secrétariat d'Etat à la Jeunesse, aux Sports et à la Vie Associative lançait un appel d'offres demandant une mise à jour de l'étude réalisée par le Conseil de l'Europe en 1993. Le consultant qui m'a mis dans ses rangs, a remporté cet appel d'offres. Nous avons donc réalisé le rapport. Je m'inspirerai de quelques éléments de ce rapport concernant l'aspect financement. Vous aurez donc des chiffres tout nouveaux, mais vous pouvez également les retrouver sur le site du Ministère, sur lequel figure un résumé du rapport. La version finale y apparaîtra un peu plus tard.

## Financement et gouvernance

Je vais commencer par un propos d'économiste : comment les économistes voient la relation entre finances et gouvernance ? Parce qu'ils la voient immédiatement.

Imaginons une entreprise publique. Qui la finance ? L'Etat évidemment, il en est même propriétaire, c'est lui qui apporte le capital, les finances, etc. Donc, il la gouverne ; c'est lui qui en nomme tous les dirigeants. L'entreprise publique n'est pas aujourd'hui le cas le plus fréquent.

Prenons la société par actions. Qui apporte le capital ? Ce sont les actionnaires, qui deviennent de ce fait propriétaires de l'entreprise. Mais ils en tirent également le pouvoir de nommer des dirigeants, le conseil d'administration, les managers etc. S'il n'y a qu'un seul actionnaire, tout est clair. Il peut y avoir un actionnaire majoritaire, à plus de 50 % du capital, qui prend toutes les décisions qu'il veut et nomme les dirigeants. Cela se complique un peu lorsqu'il n'y a pas d'actionnaire majoritaire, mais il peut y avoir un actionnaire minoritaire prépondérant avec 25 ou 30 % des parts et on revient au schéma précédent.

Le cas le plus intéressant et le plus détesté des économistes, c'est lorsque le capital est extrêmement dispersé aux mains de centaines de milliers d'actionnaires. A ce moment-là, plus personne n'est capable de nommer le conseil d'administration, de contrôler les managers. La théorie économique dit que, dans ce cas-là, les managers s'emparent du pouvoir. Ils n'ont pas de capital, ne sont propriétaires de rien, mais ce sont eux qui gouvernent. C'est un exemple bien connu.

Troisième exemple : l'entreprise autogérée. Ce n'est pas une entreprise capitaliste habituellement. Donc, les gens n'apportent pas de capital. Si je prends le modèle de l'entreprise telle qu'elle a existé en Yougoslavie, les gens apportaient leur travail, mais pas tous dans les mêmes proportions. En effet, celui qui a travaillé pendant dix ans dans l'entreprise, a apporté dix ans de travail, tandis que celui qui ne travaille que depuis un an n'a apporté qu'un an de travail. De ce fait, leur pouvoir ou leur vote était proportionnel à leur apport, mesuré dans ce cas-là par l'ancienneté dans l'entreprise.

Il existe donc toujours une liaison entre les apports de quiconque à une organisation et sa participation à la gouvernance. A la limite, si quelqu'un apporte quelque chose et ne participe pas à la gouvernance, l'économiste dira que ce n'est pas normal. Ceux qui apportent doivent participer. C'est, en tous les cas, ce qu'enseignent les économistes.

Dans les associations, sportives notamment, il y a des apporteurs de fonds et des apporteurs de travail.

Les apporteurs de fonds peuvent être constitués par l'Etat, les collectivités locales, les entreprises, les ménages, et aussi par des personnes qui n'apportent pas d'argent mais du travail. Ce sont des bénévoles et éventuellement des salariés.

Pour un économiste, la discussion ne peut pas exclure l'un de ces six groupes. Quand on dit que le modèle européen repose sur quatre piliers (l'Etat, les collectivités, les entreprises, les ménages), c'est un peu court car il repose aussi sur les bénévoles et les salariés.

Dans notre rapport, nous n'en avons étudié que cinq ; nous avons mis de côté les salariés, qui n'étaient pas dans notre mission. Je vais, dans un premier point de mon développement, vous dire quelques mots sur ce que nous avons fait ressortir de l'étude sur les financements et quelles implications cela peut avoir en terme de gouvernance.

Notre étude portait sur le financement public et privé du sport et nous avons divisé le sport en trois secteurs ou trois sphères :

- le sport de compétition amateur
- le sport de loisir, de détente et de santé
- le sport de haut niveau et professionnel

Nous avons ensuite enquêté auprès des 27 ministères des sports de l'Union Européenne. Sans parler de la France, nous avons constaté qu'aujourd'hui 50 % des fonds qui entrent dans le sport proviennent des ménages. Ce sont des fonds privés.

Deuxième source de financement, les collectivités territoriales, tous niveaux confondus, de la municipalité à la région, en passant par les départements, districts, etc, selon les pays. Cela représente 24 % du financement total du sport.

Le troisième apporteur de fonds, à hauteur de 14 %, ce sont les entreprises, en général privées.

Le quatrième apporteur, peut-être pas le plus important en terme de financement, 12 %, mais le plus important en terme de gouvernance, c'est l'Etat.

En ce qui concerne les bénévoles, une fois que l'on a connu le temps qu'ils consacraient aux associations sportives, nous l'avons valorisé à la moitié du salaire minimum de chacun des 27 pays. L'apport des bénévoles est plus important que le montant du budget de l'Etat du sport. Dans certains pays, il est même équivalent à deux fois le budget.

Dans notre rapport, nous avons conclu qu'il existait cinq piliers du modèle européen du sport en terme de financement. Nous devrions donc déduire qu'il y a cinq piliers dans la gouvernance.

En ce qui concerne les trois sphères de sport que j'ai isolées, qui les finance ?

*Le sport compétitif amateur* : au niveau européen, il fonctionne essentiellement grâce à l'apport du bénévolat et des collectivités territoriales. Les ménages, l'Etat et les entreprises apportent un peu.

*Le sport de loisir, détente et de santé* : ce sont les ménages, les adhérents (ou les clients) qui apportent pour l'essentiel et un apport secondaire des collectivités locales et de l'Etat.

*Le sport de haut niveau et professionnel* : les deux grands financeurs sont l'Etat et les entreprises. Il existe un apport des ménages parce qu'ils payent les spectacles sportifs, mais il est très faible, ainsi qu'un petit apport des collectivités territoriales pour les villes qui possèdent un grand club de football par exemple.

Ensuite, qui finance quoi, et donc qui aurait droit à la gouvernance de quoi ?

Toujours au niveau de l'Union Européenne, 26 % du financement de l'Etat vont aux fédérations sportives. Pour 22 %, l'Etat finance des infrastructures sportives et, pour 15 %, il finance le sport de haut niveau. Ensuite 10 % pour un financement direct des clubs, 4 % pour des événements sportifs.

Est donc évidemment justifiée la participation de l'Etat à la gouvernance du sport. Mais il n'est pas seul. Par exemple, il finance une bonne partie des infrastructures, mais le plus gros financeur est les collectivités territoriales. Il pourrait donc y avoir une « co-gouvernance ». Le financement des collectivités territoriales est destiné en premier lieu à 44 % des fonds qu'elles mettent dans en jeu pour les infrastructures et les équipements sportifs ; à 25 % ce sont des subventions pour les clubs, à 5 % pour des événements sportifs, à 5 % pour le haut niveau.

Donc, en rapprochant ce que donne l'Etat et ce que donnent les collectivités, on pourrait considérer comme parfaitement normale une co-gouvernance Etat / collectivités territoriales, au moins au titre de leur apport énorme sur les infrastructures.

Les ménages, quant à eux, financent deux secteurs. D'abord, leur propre pratique de sport loisir, sport santé, sport détente. Ils auto-financent, d'une certaine façon, leur propre pratique. Mais ils financent également, par leurs adhésions, les clubs et indirectement les fédérations sportives. A ce titre-là, un économiste pourrait considérer qu'ils ont une part de gouvernance. Je dirais même qu'ils l'ont puisqu'ils élisent les dirigeants, ils la délèguent d'une certaine façon, mais ils pourraient aussi avoir un pouvoir direct.

Enfin, les entreprises financent d'abord et avant tout le sport de haut niveau et professionnel, (et la même chose pour les médias et les sponsors). Quant aux entreprises qui développent une activité de sponsors en direction du sport, elles financent aussi du sport compétitif amateur, mais en moindre proportion que le sport de haut niveau et professionnel. Là aussi, pour un économiste, cela pourrait justifier une participation des entreprises à due proportion. Elles apportent 12 ou 14 % des finances, pourquoi n'auraient-elles pas 12 ou 14 % de la gouvernance ? En tous les cas, il n'est pas illégitime de se poser la question.

En ce qui concerne les sponsors, pour un économiste, la relation sponsoring est une sorte de relation d'externalité entre l'entreprise et le sport. L'entreprise, en échange de l'argent qu'elle apporte, attend des effets de réputation, d'image, de notoriété. A la fin du compte, elle espère vendre plus. Mais si son champion, sa discipline n'a pas beaucoup de succès, elle abandonne. En revanche, si elle y trouve son compte, elle aura tendance à vouloir embaucher le sportif ou à acheter l'épreuve sportive, jusqu'à pouvoir acheter le club si elle le peut. L'entreprise sponsor est donc dans un « entre deux » et cette situation n'est pas très satisfaisante, en tous les cas pour les entreprises. Peut-on essayer d'éviter ces deux extrêmes ? Pourquoi pas ne pas envisager quelque chose d'autre ?

Il y a le mécénat, mais je penserais plutôt à un mécénat plus approfondi que je baptiserais « partenariat ». Pourquoi ne pas envisager un partenariat avec les entreprises ? L'idée, c'est de stabiliser un apport plus durable de l'entreprise au sport, au sportif ou à l'épreuve sportive qu'elle a

décidé de soutenir. Donc à instituer un apport plus durable qu'un contrat de sponsoring qui a une échéance, des conditions précises, des clauses qui peuvent le remettre en cause, etc. Donc un engagement plus durable et plus important de l'entreprise. Cet engagement peut se faire en argent, mais aussi autrement.

Bien sûr, en contrepartie, si on lui demande de s'engager davantage, elle va demander un peu plus de gouvernance qu'elle n'en a dans le sponsoring, parce que dans le sponsoring, à mon avis, elle n'en a pas directement. On peut aller au bout de cette idée qui est très à la mode chez les économistes en ce moment, qui est l'idée de partenariat public, privé. Si on accepte de mettre en œuvre avec les entreprises un partenariat privé, pourquoi ne pas en mettre en œuvre aussi avec les collectivités territoriales ? Dans une logique qui serait la mienne – et là je n'engage que moi – pourquoi pas aussi avec les ménages et les adhérents ?

Il y a donc un partenariat avec deux piliers privés et deux piliers publics. Ensuite, la discussion est égalitaire entre les quatre piliers ; est-ce au prorata de leurs apports ? Le MEDEF est sensible à cette question puisqu'au moment où nous étions en train de terminer notre rapport, il a fait un effet d'annonce disant « on va créer une structure, du moins nommer un individu chargé de relations plus approfondies avec le sport ».

A ma connaissance, je n'ai vu arriver personne, la structure est pour l'instant vide. Mais nous savons que le MEDEF se préoccupe de cette question.

Normalement, on pourrait s'arrêter là, mais je ne serais pas satisfait si on ne tenait pas compte du bénévolat. L'apport en travail du bénévolat, c'est deux fois le budget des sports. A mon avis, un partenariat privé, public devrait également faire participer à la gouvernance les bénévoles, bien qu'ils y participent via les élus. La question est de savoir si c'est le bon mode et si c'est suffisant.

### La crise...

En guise de troisième point, quelques mots sur la crise. Qu'est-ce qui est fragile dans ce modèle européen des sports ? Que savait-on avant la crise ? Qu'est-ce qui risque d'être encore plus fragilisé à cause de la crise ?

Qu'est-ce qui était fragile ? Le bénévolat. Il n'est plus aussi puissant et fort qu'il ne l'était il y a quarante ans.

Du côté des entreprises, il y a un balancement entre le désir de s'engager davantage et la fuite en raison du mécontentement, etc.

Sur les ménages, il y a un point extrêmement délicat, qui est la question de savoir si les associations sportives demandent un tarif ou un montant de cotisation approprié aux adhérents. On l'a écrit avant la crise, c'était peut-être plus facile à écrire qu'aujourd'hui. C'est un vrai problème. Vous savez que les adhérents se comportent souvent en clients ; donc s'ils se comportent en clients ils doivent payer le prix et en général la cotisation n'est pas le prix réel, elle est très en dessous. C'est un prix largement subventionné. Mais si on leur demande le vrai prix des services que le club leur fournit, il faut que le club leur fournisse des prestations de qualité, sinon, ils iront vers le secteur commercial. C'est un débat compliqué mais inévitable.

Du côté de l'Etat, une très grande fragilité existe et consiste dans le fait qu'une partie du budget public qui va en direction du sport, est alimentée par le reversement des paris sportifs. Or, c'est une source de financement extrêmement fragile depuis qu'il est possible de faire des paris sportifs sur Internet, sans savoir qui on taxe. Les ministères sont très inquiets pour l'avenir ; il faut trouver un substitut à cette source de financement.

Enfin, du côté des collectivités territoriales, il n'y avait pas de fragilité majeure avant crise et la seule question de savoir si elles ont leur part de gouvernance par rapport à ce qu'elles apportent.

La crise. Personne n'a effectué à ce jour une étude économique sérieuse sur l'impact économique sur le sport. C'est même la raison pour laquelle la table ronde qu'il y aura dans le premier colloque européen du sport, que j'organise en septembre à Paris 1, portera ce sujet (à mon avis, participeront à ce colloque d'éminents économistes européens) les ménages vont être affectés par la crise à deux niveaux. Ils sont affectés dans leur pouvoir d'achat en terme réel. Leur salaire peut continuer à augmenter, mais moins vite que les prix. Leur pouvoir d'achat va donc diminuer. D'autres ménages peuvent en plus être affectés dans leur emploi.

Ces éléments sont-ils favorables au sport ? Je tends, pour ma part, à penser que non. Ce n'est pas favorable à la pratique sportive parce que lorsqu'on est sans emploi on cherche d'abord un emploi. On fait un peu de sport aussi quand même, mais on en fait moins.

Deuxièmement, quand on perd du pouvoir d'achat, les dépenses que l'on faisait pour le sport sont réduites en premier lieu avant celles liées à l'alimentaire.

Nous avons une expérience en la matière, qui n'est pas à reprendre texto. J'ai eu la chance d'étudier la transition dans les pays de l'Est qui s'est traduite par une grave crise économique. Elle a eu comme conséquence une chute de l'ordre d'une division par dix du taux de pratique sportive de la population pendant quelques années. On n'aura pas une crise de cette dimension, mais on peut quand même s'attendre à une chute non négligeable de la pratique sportive.

Pour ce qui est des spectacles sportifs, les matchs de football en Union Soviétique attiraient en moyenne 30 000 spectateurs par match dans les années 80. Pendant la période critique : 5 000. On ne sera pas dans cet ordre de grandeur, mais on peut s'attendre à une déperdition du côté des recettes des spectacles sportifs directes dans les stades.

Dernier point, du côté des ménages, il peut y avoir ce que nous, les économistes, appelons « un effet de substitution ». La personne qui ne peut plus pratiquer autant qu'avant, ou qui ne peut plus aller voir autant de matchs qu'avant, par manque d'argent, peut remplacer cela par du sport à la télévision. A la télévision, cela peut être gratuit ou modérément payant.

Donc une réduction possible de la pratique sportive et de l'affluence aux spectacles sportifs.

Il y a aussi des mouvements dans l'autre sens, pour le football par exemple, ou certaines chaînes disent avoir assez donné. Mais à part le football, il se peut que cet effet de substitution joue en faveur des télévisions, mais personne ne le sait. Je le présente ici comme une hypothèse car aucune étude n'a eu lieu à ce jour sur ce sujet.

En ce qui concerne les collectivités territoriales, nombre d'entre elles, pas seulement en France, mais aussi dans les 26 autres pays de l'Union Européenne, sont endettées auprès des banques. Elles devront rembourser de plus en plus et ne pourront plus emprunter autant qu'avant ; leurs budgets seront réduits.

Il est donc fort possible que l'apport des collectivités locales soit un peu limité dans les années qui viennent sauf si, d'un seul coup, quelqu'un décidait de leur donner une grosse part de gouvernance. Que va faire l'Etat, notamment au niveau des infrastructures ?

Avant d'arriver à l'Etat, je peux vous le garantir parce que je l'ai déjà vu et entendu à Barcelone il y a dix jours, de nombreux sponsors se retirent du sport. La stratégie de la plupart des sponsors est de concentrer leurs fonds maintenant sur les méga événements sportifs et sur les super stars. Il va donc y avoir un désengagement des sponsors ; de quelle ampleur, je n'en sais rien, mais on peut s'attendre à une réduction de leurs financements.

Les médias, quant à eux, devraient à mon avis continuer d'apporter de l'argent au sport. Tout dépend si les téléspectateurs vont se porter de plus en plus sur le sport télévisuel ou pas.

En ce qui concerne l'Etat, au départ il peut y avoir une bonne nouvelle. Vous savez que les Etats à l'heure actuelle, en Europe, font des plans de relance. Il n'est pas idiot d'utiliser ces plans de relance pour améliorer ou construire des infrastructures. Pourquoi pas des infrastructures sportives ? L'Etat, jusque-là, n'est pas le principal maître d'œuvre du sujet, mais les collectivités locales, oui. Donc, c'est bien là que se pose la question d'une co-gouvernance Etat / Collectivités Locales dans le cadre d'un plan de relance. Ce serait probablement une question intéressante, dans le cadre d'une candidature aux JO, par exemple.

Après les plans de relance, l'Etat sera très endetté et il y aura forcément une période d'austérité. Ce sera peut-être dans deux ou trois ans mais il faudra s'y attendre.

Enfin, en ce qui concerne le bénévolat, je n'ai pas l'optimisme de penser que nous aurons une grande croissance du bénévolat, sauf à faire quelque chose, qui n'existe pas en France et que j'avais observé en Suède en 1993, et qui existe encore : aux chômeurs, en nombre croissant, en contrepartie de leurs indemnités de chômage, l'Etat Suédois leur demandait des travaux d'utilité publique dans le secteur sportif. On pourrait essayer de penser à cette solution.

Sinon, si on veut faire face à l'essoufflement du bénévolat, avec ou sans crise à mon avis, il faut lui redonner de la stimulation, pas nécessairement sous forme d'argent comme cela se passe en Allemagne, mais peut-on encore les appeler « bénévoles ». Sans aller jusque-là, il existe d'autres possibilités auxquelles on peut penser, comme augmenter la reconnaissance sociale du bénévolat, soit sous une forme diplômante – attestant des années d'expérience du bénévole dans telle ou telle structure, attestant ce qu'il sait faire et ce qu'il a appris, soit sous forme de reconnaissance

d'employabilité – c'est-à-dire qu'il a occupé, ne fut-ce qu'à temps partiel, un emploi. La discussion reste très ouverte.

### **Denis MASSEGLIA**

Un certain nombre de choses sont intéressantes mais méritent qu'on en discute, notamment en terme de prospective.

Je pense que la vie du sponsoring pur et dur montrera forcément ses limites. Certaines entreprises auront envie d'apparaître et continueront de le faire. L'exemple de Lacoste traduit exactement la volonté de celles qui vivent par le sport et qui peuvent le faire. Personnellement, je trouve cela d'autant plus intéressant, non pas sur le plan des médias, mais sur le plan philosophique, à savoir que l'économie des pratiques est plus importante que l'économie de ce qui brille et du sport pro en particulier.

Sinon le mouvement sportif est incapable de montrer que l'économie générale du sport n'est pas concentrée sur le seul aspect du « brio » et ne conduit pas les entreprises à réfléchir sur l'opportunité qui leur est offerte de développer un secteur qui va être peut-être un des rares à pouvoir générer une activité supplémentaire, nous passerons à côté de quelque chose.

Je crois vraiment que la piste du mécénat sportif, liée à du business, est quelque chose qui peut être exploré et je ne crois absolument pas à la possibilité que le MEDEF se sente intéressé pour aller au secours de l'Etat pour n'appuyer que ce qui brille. Si on veut impliquer le monde économique en général dans le domaine du sport, comme il peut l'être dans le domaine de l'environnement ou de la santé, qui sont des secteurs qui peuvent permettre une activité économique supplémentaire, je pense qu'il faudra d'abord que nous soyons nous-mêmes persuadés de l'intérêt qu'il y a à montrer l'économie des pratiques ; ensuite il faudra effectivement que les entreprises qui sont devenues un peu plus citoyennes dans leur comportement de communication, voire de mécénat, soient elles aussi intéressées, non pas avec l'une d'entre elles qui les pilote, mais avec une représentation légitime – le MEDEF, ou la CGPME, ou l'artisanat – celles qui pourront, à travers un impact supplémentaire à l'économie du sport s'impliquer à 100 % sur le fait que ce ne sera pas possible si elles ne participent pas à la gouvernance nationale. La gouvernance nationale, ce n'est pas participer au Conseil d'Administration de telle ou telle fédération olympique, cela ne veut rien dire, mais c'est participer aux décisions qui pourront nécessiter que le pays s'engage dans un plan sport-santé par exemple. Et là, les entreprises y trouveront leur compte. Il ne pourra pas y avoir de développement supplémentaire des partenariats publics privés si les entreprises ne sont pas associées à la gouvernance.

Pour moi, le modèle français a deux piliers. Il a été conçu en 1960 où la décentralisation n'existait pas, où il n'y avait pas l'impact économique actuel. Est-il encore d'actualité alors que la décentralisation est apparue et que le monde économique a vu une croissance de l'activité due au sport essentiellement dans les vingt dernières années, par le développement des pratiques plus que par le développement du sport professionnel ? Donc, si le système doit continuer comme cela, je pense qu'il montrera très rapidement ses limites et, à mon avis, il les a déjà montrées.

Je suis convaincu qu'il faudra aller dans un système « à quatre », pour que ça marche, pour ne pas continuer avec un seul qui commande et trois autres qui agissent, d'autant plus que celui qui commande est celui qui paye le moins. On peut rajouter à l'aspect du bénévolat tout l'impact que le mouvement sportif a sur la santé, sur la TVA qui est une ressource directe, et sur les emplois.

### **François ALAPHILIPPE**

La gouvernance, qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce que c'est prendre une décision, avoir compétence pour décider, avoir compétence pour gouverner ?

J'ai eu l'occasion de commander une affaire dans laquelle un confiturier se prétendait organisateur de courses auto sur place. La cour de cassation a accepté de considérer qu'il était organisateur parce que personne n'a contesté. Andros est donc le sponsor, le fournisseur de capitaux, organisateur mais, juridiquement, ce n'est pas possible ! Une personne morale n'a de pouvoir que dans la limite de son objet social. Le fait qu'Andros soit là, qu'il ait le pouvoir de financer la promotion de ses produits, en tant que sponsor, je suis tout à fait d'accord, mais le fait qu'il ait le pouvoir d'organiser des compétitions n'est pas dans sa nature juridique. Je sais bien que c'est peu de choses, mais c'est une vraie tradition et je crois que nous l'oublions trop souvent ; je crois même que dans cette affaire si la

fédération concède à Andros la qualité d'organisateur, elle cause un grave préjudice à telle ou telle de ses associations.

Quand on parle de « gouvernance », s'agit-il de dire qui va exercer de l'influence ? On peut satisfaire un sponsor par le contrat que l'on signe avec lui, mais si je suis président d'un club ou d'une fédération, je n'ai pas envie d'inviter un sponsor. Il ne viendra pas d'ailleurs.

### **Denis MASSEGLIA**

Si je crois la gouvernance à responsabilité partagée, c'est dans un contexte national, pour un sport national, mais pas pour que le sponsor se mêle de l'organisation sportive. Ce n'est pas cela le but du jeu. Le sport n'est pas que l'aspect de la compétition, de la règle du sport pro. C'est l'économie générale des pratiques qui est en jeu, c'est la politique sportive qui, pour pouvoir demain correspondre à un enjeu économique supplémentaire, doit associer ses différents acteurs.

### **Lydia MARTINS VIANA**

Le fait de gouverner ensemble va quand même dans un sens commun. A partir du moment où les intérêts sont divergents, comment fait-on pour gouverner ensemble ?

En tant que fédération sportive, mon souhait est de développer la pratique, le bien-être de tous à travers la pratique. Que veut l'entreprise ? Gagner de l'argent. Comment va-t-on faire et va-t-on d'abord se mettre d'accord sur les orientations ?

### **Christian PELTIER**

En ce qui concerne notamment l'Etat et les plans de relance.

Si le sport présentait des caractéristiques significatives de risques économiques et sociaux, il pourrait devenir

un de ces satellites accompagnés et protégés par l'Etat. Le bras armé financier qui est la Caisse des Dépôts et Consignations – laquelle serait pour la première fois de son existence dans le rouge avec un résultat négatif - poursuit la création de fonds d'intervention et de régulation. Que pourrait être cette régulation de l'Etat pour le sport ?

Deuxième point, le Bénévolat qui est pour le sport une donnée économique, financière et de gouvernance.

Quand la reconnaissance et l'employabilité sont évoquées, n'y-a-t-il pas une lecture d'entrée et d'appétence du bénévole à retrouver dans le financement de la VAE associative ?

Troisième volet où je suis en désaccord avec François Alaphilippe. L'entreprise a un statut, des objectifs, des missions et elle peut développer des activités en l'occurrence de sport tel du « business charity ». Par une réponse à de l'utilité sociale, à du bien être, dans un environnement défavorisé et hostile, l'entreprise exerçant une influence citoyenne n'inscrit-elle pas le sport dans un devenir de charité « business » ?

### **Alain ARVIN-BEROD**

Où se situe la France dans votre enquête ?

D'autre part, vous avez parlé de qualification et de coût à bas prix en ce qui concerne les prestations par rapport aux adhérents. Je ne suis pas tout à fait d'accord. Les clubs aujourd'hui sont des employeurs, avec des règles draconiennes, pires que dans le privé. Avec la Convention Collective, les qualifications sont importantes et reflètent les compétences de la personne dans ce qu'elle sait faire exactement.

Deuxième point, par rapport à la crise, vous prévoyez que le sport pratiqué dans les clubs, vu la conjoncture, sera en diminution. Je pense que c'est le club par lui-même qui est peut-être le mieux adapté pour faire la concurrence au sport marchand.

### **Fernand ESCOBAR**

Une question sur les équipements sportifs. De nombreuses associations sportives, ligues, voire même des fédérations s'inquiètent ou constatent que des financements hors publics pour des équipements sportifs ne se traduisent pas toujours dans leur usage par des finalités sportives et associatives. Je porte beaucoup d'intérêt à ce travail et à cette réflexion parce que, finalement, la démocratie arrive par là et où on ne l'attendait pas. En arrivant par l'économie, on attendait l'argent or on voit arriver le citoyen, c'est très bien d'un point de vue de réflexion personnel. Cela justifie complètement la gouvernance, et dans le cheminement de la gouvernance, j'ajoute une idée de Bernard JEU que nous connaissons tous. Le temps est peut-être venu effectivement, dans cette gouvernance partagée, de proposer le sport comme pouvant être une forme du contrat social. La démocratie est là pour cela, c'est un choix au travers d'intérêts et de besoins différents, de dégager un intérêt commun. Je pense qu'il y a là possibilité, avec ces différents acteurs, d'arriver sur un nouveau mode à dégager des intérêts communs pour les différentes finalités du sport au travers d'un contrat social.

Il y a un échelon, qui est toujours somptueusement ignoré de mon point de vue, c'est l'échelon régional qui est une carence sans nom au niveau des comités régionaux olympiques et sportifs. Ce que je constate dans la région, c'est une opposition qui s'est considérablement durcie depuis quatre ans entre l'instance politique, la collectivité et le mouvement sportif, parce que là il y a une vacance de gouvernance claire et qu'une collectivité territoriale frappe à la porte et dit « pourquoi n'ai-je pas droit au chapitre ? ».

### **Wladimir ANDREFF**

Concernant la remarque consistant à dire qu'il faut bien mesurer le poids dans ce qui a été appelé l'économie des pratiques sportives, du sport qui est attractif pour les entreprises, même pour les collectivités, c'est un poids relativement faible, pour une proportion de 1 sur 7. Dans la plupart des pays, il est même de 1 à 10. Pour le sport pro, c'est 10 à 15 %, dans les mêmes ordres de grandeur, du financement total du sport.

Il se trouve que les économistes du sport sont beaucoup plus sollicités par ceux qui ont de l'argent. Certaines entités privées cherchent aussi à avoir des renseignements, mais le résultat constant, c'est le sport pro et de haut niveau, c'est au mieux 15 % de l'ensemble de l'économie du sport. Certaines craintes, vis-à-vis ou non de la crise, sont très alimentées par ces 15 % là. Il ne faut pas oublier les 85 % restants.

Un autre point et je suis totalement d'accord avec la façon dont il a été énoncé, c'est que le modèle français du sport a deux piliers. Cela n'est vrai qu'à un niveau d'analyse précis qui n'est pas celui des économistes. Ces deux piliers sont de nature institutionnelle. C'est un modèle institutionnel ou organisationnel à deux piliers et c'est un modèle économique à quatre ou cinq piliers. C'est de là que vient le problème, c'est la distorsion entre la structure économique du sport et la répartition des pouvoirs, pour le dire banalement, dans le sport.

La question que l'on peut se poser est de savoir s'il ne serait pas légitime, jusqu'à un certain point, que l'Etat ait un pouvoir plus important que ceux qui payent. L'Etat est quand même le représentant de la Nation et il n'est pas incongru de penser que sa part n'est pas équi proportionnelle. S'il y avait une exception à la règle de la proportionnalité du pouvoir par rapport aux fonds apportés, c'est pour l'Etat, sans doute, que ce serait plus légitime. Pour un économiste, la règle d'or est « 10 % d'apport correspond à 10 % de pouvoir ».

Certains ne comprennent pas ce qu'est la gouvernance, certains économistes non plus d'ailleurs. Je vais essayer de la définir en termes simples Pour un économiste, la gouvernance est une notion qui ne s'applique que pour une organisation et à l'intérieur de l'organisation. D'où est née cette expression ? Elle vient précisément à l'origine de l'expression anglaise « corporate government », c'est-à-dire « gouvernement d'entreprise ». C'est donc au sein d'une entreprise et d'une organisation qu'il existe des problèmes de gouvernance. Autrefois, on n'utilisait pas le mot gouvernance, on parlait de pouvoir. Le mot est devenu à la mode mais son origine est là : c'est le gouvernement d'une organisation à l'intérieur d'une organisation. Pourquoi ce problème s'est posé ?

En introduction, je vous ai dit qu'il pouvait y avoir des sociétés par actions dans lesquelles le pouvoir était dispersé. Il y a 400 000 actionnaires et donc 400 000 votants à l'assemblée générale des actionnaires. Comment faire gérer l'entreprise dans cette situation avec des 400 000 personnes qui ont un 400 millième de pouvoir de décision ? Personne ne décide. La seule solution est de déléguer ce pouvoir et cela donne lieu à un modèle mathématique, que l'on appelle le modèle « principal agent ». Le principal est le ou les propriétaires, l'agent est celui qui agit au nom des propriétaires et qui ont le

rôle de managers. Problème : sur les 400 000 actionnaires, il y a dix managers. Comment va-t-on contrôler les managers ? Ils font ce qu'ils veulent. D'une certaine façon, c'est un problème de démocratie.

C'est pour cela que j'ai insisté tout à l'heure sur l'idée suivante : le contrat de sponsoring, du point de vue économique, et je pense que le juriste peut être d'accord sur ce point, n'a rien à voir avec l'engagement d'un actionnaire ou d'un sociétaire, parce que c'est un contrat à durée déterminée, à conditions précisément déterminées, etc. C'est un contrat extérieur à l'entreprise, avec une relation d'externalité. Des financeurs apportent de l'argent de l'extérieur et, d'une certaine façon, ne sont pas partie prenante à l'organisation du sport. C'est cela un sponsor.

### **François ALAPHILIPPE**

Je voulais dire que le mot gouvernance me paraissait mélangé entre des personnes qui ne sont pas de la même firme, entreprise, organisation, institution, et se pose aussi le problème de savoir qui, se trouvant à l'extérieur aujourd'hui, ferait mieux d'être dedans. Je crois qu'il faut bien séparer ces deux questions, sinon on met tout à plat. Cela fait fi de l'histoire, des circonstances, des trajectoires. Je ne suis pas sûr que l'Etat qui est souverain ait eu beaucoup d'initiatives. La souveraineté de l'Etat affirmant qu'il délègue des pouvoirs est une manière de soutenir une sorte de monopole qui en résulte, mais c'est tout.

### **Wladimir ANDREFF**

Les économistes ne parlent pas de gouvernance dans le cadre d'un contrat renouvelé, récurrent. Il existe d'autres formes d'organisation.

Ensuite, si l'on accepte de penser que le sport moderne est né en Angleterre, il est né de manière absolument privée.

C'est ce problème d'externalité qui me paraît être la question, et si on veut le gérer autrement, c'est soit on fait sortir, soit on fait rentrer. Soit les entreprises rentrent dans le sport et elles en deviennent pour partie propriétaires et ont un pouvoir de décision, soit on les laisse complètement à l'extérieur et elles n'ont aucun pouvoir. De toute façon, elles sont moins partantes qu'il y a deux ans. Les entreprises qui auraient tendance à être davantage parties prenantes au pouvoir sont celles qui vivent du sport. La réponse sera différente entre une entreprise pétrolière et la société Adidas par exemple.

Si on veut impliquer les entreprises dans le sport, elles peuvent apporter de l'argent certes, mais elles peuvent également apporter des compétences, et plus encore, de la formation. Il n'est pas négligeable d'avoir des bénévoles formés, ou reformés, sur certains points adaptés à leurs tâches. Si l'on accepte que les entreprises participent davantage, on peut donc également leur demander davantage en qualité de prestations. Les entreprises ont un savoir faire dans de nombreux domaines.

Autre question : comment gouverner ensemble si les intérêts sont divergents ? Les juristes savent régler ce problème. Dans une société par actions, ce problème est parfaitement réglé. Les actionnaires ne sont pas tous homogènes et en général, même, il y a toujours une minorité qui essaie de prendre du pouvoir à une majorité. Tout cela est déterminé par des règles. Les économistes sont moins doués pour cela que les juristes. Une entreprise bien gérée est une entreprise qui sait justement gérer ses conflits d'intérêt. Qu'est-ce qu'un PDG aujourd'hui ? C'est quelqu'un qui s'y connaît en finances, en économie, en management et en pouvoir. C'est un homme politique, diplomate, qui essaie de faire converger des intérêts divergents, mais évidemment il faut des règles.

Un des aspects de la crise que je n'ai pas abordé puisqu'il ne touche pas directement le sport, c'est que de nombreuses personnes comme cela n'ont pas respecté les règles.

Sur le plan de relance, est-ce que le sport pourrait devenir un secteur protégé, un satellite ? Pourrait-on faire un fonds d'intervention pour le sport ? Pourquoi pas ? J'ai inventé, pour d'autres pays que les pays capitalistes en crise, l'idée de fonds alimentés par des taxes pour aider les pays sous développés à développer leur sport. Aujourd'hui, en Europe ou aux Etats-Unis, la question réside dans les secours que l'Etat ou d'autres organisations ont tenté d'apporter au système économique, quel est le degré de priorité du sport ? Je ne suis pas sûr qu'il soit très élevé, bien que je sois convaincu qu'investir dans une infrastructure, c'est parfois même mieux que d'investir dans une autoroute supplémentaire. Est-ce que les Etats ou d'autres décideurs vont pousser dans le sens de l'infrastructure sportive plutôt que dans le sens de l'infrastructure routière, navale, etc ? C'est vrai pour les infrastructures, mais c'est vrai

pour les activités aussi. Est-ce que l'on va donner plus de subventions au sport ou va-t-on en donner plus à des entreprises qui sont en train de couler ? Il ne faut pas trop rêver. Le fonds d'intervention pour le sport est une bonne idée quand on est en période de croissance. Financer le sport du tiers monde en demandant de l'argent à ceux qui transfèrent les joueurs du tiers monde sur les marchés des pays développés. Est-ce que l'entreprise peut développer le sport comme une activité ? Si on veut que les entreprises participent plus, c'est un choix de société, pourquoi ne pas envisager que des entreprises qui le feraient correctement, selon des règles prédéterminées, décident de considérer que le sport comme une branche de leur activité, à côté du spectacle qui n'est pas sportif ou à côté de loisirs qui n'ont rien à voir avec le sport, ou à côté du pétrole, etc ? Donc, pourquoi pas envisager que certaines entreprises aient un « rayon sport » dans leurs activités ? Pour un économiste, ce n'est pas incongru. Il est vrai qu'à côté de cela, se pose un schéma de société. Aux Etats-Unis, la question ne se pose pas, cela fonctionne.

En ce qui concerne la France, c'est le pays, dont le poids du financement du sport en produit intérieur brut est le plus élevé. Elle est l'un des trois ou quatre pays qui forment la base du modèle. Ceux qui se situent très loin de la moyenne sont les pays de l'Est. Cela n'a pas énormément bougé depuis 1993.

La question suivante portait sur « qualification – prix – compétence ». C'est un énorme problème. En France, nous ne nous en sommes pas emparés, mais en Allemagne les économistes du sport l'ont pris plus au sérieux ; ils ont essayé de voir ce qui se passerait si, du jour au lendemain, tout le secteur associatif était exclusivement remplacé par un secteur commercial du sport. Ils ont fait, en tant qu'économistes allemands, une hypothèse qui, à mon avis, n'est pas déraisonnable, consistant à dire qu'un individu, qui est salarié à temps plein dans une entreprise privée, n'a pas la même productivité que celle d'un individu qui est bénévole et n'est pas salarié à temps plein. Si l'on travaille 5 heures par semaine, on ne travaille pas avec la même productivité que 40 heures par semaine. Ils ont donc fait une hypothèse de productivité plus élevée des salariés allemands que des bénévoles allemands. Le résultat qui s'ensuit est que si l'on remplace le secteur associatif par le secteur commercial, on pourrait penser que cela crée beaucoup d'emplois. Cela en crée, certes, mais pas énormément parce que 5 ou 10 bénévoles sont remplacés par un salarié.

Ce n'est pas une vraie réponse à votre question, mais dès lors que vous posez le problème comme cela, qui dit productivité, dit normalement qualité importante du résultat. Qui dit qualité importante du résultat, dit prix plus élevé. Cela pose donc la question de la cotisation.

Autre question : est-ce que les clubs ne seraient-ils pas mieux adaptés en période de crise, parce qu'ils seraient plus compétitifs et capables de faire concurrence au secteur marchand ?

Il existe une politique de la concurrence au niveau européen, au nom de laquelle il n'est pas permis de faire n'importe quoi, et notamment de faire concurrence aux entreprises qui ont des salariés. Si le secteur associatif se mettait à faire trop fortement concurrence selon des moyens peu corrects, il serait donc attaqué en justice par des entreprises qui, elles, salariaient des personnes pour faire la même chose.

Par ailleurs, à part la productivité, la deuxième très grande différence entre le travail salarié et le travail bénévole est que l'un est payé, l'autre pas. Alors, évidemment, je me suis toujours étonné que le sport ne soit pas encore plus rentable qu'il n'est. En effet, vous ne payez pas une partie de ceux dont vous avez besoin pour produire. Pour produire, vous avez besoin de capital et de travail. Vous devriez être les plus rentables du monde et si vous ne l'êtes pas, c'est bien que la productivité n'est pas au rendez-vous. MARX disait que moins on payait le travail, plus l'entreprise était rentable.

### **Robert DENEL**

Je suis d'accord avec ton raisonnement si tu appliques la vérité des coûts. Or, une association ne peut pas pérenniser des emplois parce qu'elle est tenue à un certain nombre de critères et de paramètres liés au fait qu'elle est association.

La vérité des coûts, on peut l'appliquer dans la mesure où ce que l'on ne peut pas gagner dans les cotisations on peut l'avoir autrement. Dans certains cas c'est possible, dans d'autres cas non. Quand on fait de l'action sociale par exemple, pour toucher des jeunes ou des familles en difficultés, nous ne sommes pas toujours, même rarement, remboursés pour la réalité des coûts par le secteur social.

### **Wladimir ANDREFF**

Je suis d'accord sur le point précis suivant. Mon raisonnement ne tient que si l'association fixe ses prix comme étant des prix de marché. J'ai été provocateur volontairement. Il y a effectivement deux hypothèses : d'abord la question du prix qui se traduit par la question de la cotisation ; ensuite j'ai fait comme si l'association était une entreprise, mais elle n'est pas une entreprise.

Quant à la dernière question sur les équipements sportifs, c'est là à mon avis où se posent le plus de problèmes de gouvernance de la part des collectivités territoriales.

### **Lydia MARTINS VIANA**

De plus, l'association produit d'autres richesses qui ne relèvent pas du champ économique.

### **Farid BENSIKHALED**

Je suis responsable dans un club de football qui compte 1 100 adhérents ; si nous appliquions réellement le coût de la pratique pour fixer le coût de cotisation, nous serions 300 au lieu de 1 100, parce que nous touchons principalement des personnes des zones urbaines sensibles.

Pour traiter ces questions-là, on ne peut pas uniquement partir du point de vue de l'économiste, bien qu'il est très intéressant d'entendre ce qui a été dit. Il nous manque un point de vue de politologue.

Dans la présentation de « Sport et Plein Air », il est indiqué que le sport a fait le choix ..... économique et médiatique pour penser son avenir et son développement, la crise financière ne viendra pas remettre en cause ce choix. J'ai bien entendu ce que vous disiez sur les effets de la crise, et notamment sur la pratique sportive, sur le sponsoring. Le mouvement sportif est-il représentatif de tout le sport – c'est une autre question que je pose – je pense qu'il y a une autre partie du sport qui a fait le choix du bénévolat et de la capacité des pratiquants, des adhérents à prendre en charge leur pratique. Derrière le mot « bénévole », j'entends le mot « gratuit » et donc des pratiques moins chères. Je sais que l'on ne pourra pas forcément répondre à ma question car il n'y a pas de politologues autour de la table, mais « est-ce que les précédentes crises économiques ont eu des effets positifs ou négatifs sur la capacité des gens à prendre en charge leur pratique, pas seulement dans le sport, et à prendre en charge toutes les dimensions, de la culture au sport, à la santé, etc ? ».

Dans l'histoire de la FSGT, j'ai cru comprendre que cela avait quand même eu des effets positifs sur le sport ouvrier notamment.

Ma deuxième question, liée aux effets de la crise : quand il n'y a plus d'argent, le meilleur moyen actuellement n'est-il pas de s'organiser ensemble sur les valeurs de gratuité, de bénévolat et de prise en charge de sa propre pratique ? Cela renvoie à s'exprimer effectivement sur le coût de la cotisation, la qualité des pratiques et les clubs. Est-ce que ces derniers, dans les années 80-90 ne se sont pas mis une épine dans le pied en adoptant les critères de gestion de l'économie marchande, parce que quand on commence à salarier l'encadrement et à oublier que le budget associatif ne vit que par l'implication de ses membres, on se saborde un peu. A condition que l'on fasse le choix, la crise économique me semble une bonne opportunité pour les clubs de répondre au vrai problème de la vie associative sportive.

### **Jean-Paul MOUILLESAUX**

On parle de gouvernance, mais finalement pour quoi faire ? Le système de gouvernance actuel n'est pas satisfaisant parce que, pour moi, il ne défend plus et n'est plus porteur de l'intérêt général de la population. Quel est donc le système qui pourrait être aujourd'hui porteur de l'intérêt général ? Je ne suis pas convaincu par le modèle économique qui consiste à dire que celui qui paye décide. En effet, je n'ai pas vraiment le sentiment que les entreprises soient porteuses aujourd'hui de l'intérêt général, mais cela ne veut pas dire que les entreprises ne peuvent pas participer d'une certaine manière.

Le sport est-il d'intérêt général ? Doit-il faire le choix d'un service public ? Auquel cas, il est légitime que l'Etat ait plus de pouvoir que les autres. Tout dépend bien entendu de la manière dont l'Etat exerce son pouvoir.

Enfin, en tant que citoyen, je suis actionnaire de l'Etat, je n'ai pas le choix. De la même manière, lorsque je suis salarié, je paye mes cotisations sociales, je n'ai pas le choix, mais des représentants

défendent mes intérêts dans des organismes paritaires. Donc, si on admet que le sport – ou une partie du sport - est d'intérêt général, ne peut-on pas réfléchir à un système de gouvernance qui serait représentatif sous d'autres formes que la forme institutionnelle ?

## **René MOUSTARD**

Ce qui nous intéresse, c'est de bien comprendre et de bien connaître toute cette complexité que constitue, dans l'évolution de la société, l'imbrication entre économie et sport, parce qu'il y a eu une époque où cette imbrication était complètement laissée de côté, où le sport était autonome, neutre, indépendant des conditions économiques et sociales. A ce moment-là, nous n'avions pas besoin d'économistes puisqu'il n'y avait pas d'économie. Puis les choses ont commencé à prendre de l'ampleur et nous avons eu absolument besoin d'avoir sur ce terrain-là des informations récentes.

La préoccupation permanente des ANS, c'est le sport et la société dans son ensemble. Nous sommes aujourd'hui sur une dimension importante du sport et de la société, mais il ne faut pas perdre de vue ce qui est essentiel.

Le mot « gouvernance » est toujours un peu ambivalent du point de vue de la manière de le comprendre puisque c'est un mot d'origine anglo-saxonne et nous savons que la gouvernance n'y est pas identique à la nôtre d'un point de vue historique. Ce qui m'intéresse dans la gouvernance, c'est l'organigramme, c'est-à-dire l'architecture d'ensemble à l'échelle de la société. Met-on un système de gouvernance qui gouverne tout et qui va décider des règles de compétition dans les championnats ?

Pour moi, le premier niveau de gouvernance, c'est le niveau à l'échelle de la société ; ce n'est pas le niveau le plus facile et le plus secondaire.

Maintenant, on discute aujourd'hui de la gouvernance à l'échelle d'un domaine de la société que l'on délimite, en étant larges, à partir de ceux qui pratiquent une activité physique et sportive, et de ceux qui contribuent à la pratique.

Je pense que derrière la catégorie « ménages », importante, puisque c'est 50 % du point de vue de la vie économique, il existe une sous-catégorie qui est celle de tous les citoyens, parce que le sport a un effet sur la vie, et pas seulement sur la vie économique. Qui est responsable de la vie ? C'est le citoyen et pas seulement ceux qui payent des actions ou des cotisations en tant que pratiquants.

J'ai donc besoin que le pouvoir des citoyens soit présent quelque part dans la gouvernance. Ce sont ceux qui vont raisonner, non pas à partir de l'intérêt du sport ou de faire du sport, mais à partir de l'intérêt qu'il y a à évaluer dans la société le fait de faire ou de ne pas faire une activité physique et sportive, même si on n'est pas un athlète, ni un pratiquant. Sur les millions de pratiquants, il y a de nombreuses catégories, entre ceux qui font du sport tous les 15 jours, ceux qui en font une fois par an et ceux qui en font sept heures par jour ; ce n'est pas tout à fait les mêmes statuts.

Gouvernance de la société, gouvernance du sport, mais ensuite gouvernance de l'association, de la fédération, de la commune, de la collectivité. Chacun doit avoir une part de pouvoir dans une gouvernance organisée à l'échelle de l'ensemble.

Dans une précédente rencontre de ce type, on s'interrogeait sur la crise montante dans le système service public, l'Etat, et il avait été mis en évidence la montée des tensions, c'est-à-dire le fait que des luttes se développent, engendrées par des intérêts différents qui se traduisent par des tensions entre collectivités, mouvement sportif, associations, Etat, etc.

L'idée de gouvernance collégiale, partagée est évidemment meilleure que l'idée de gouvernance hiérarchisée à partir d'un Etat qui décide pour tout le monde, même s'il a le pouvoir de la souveraineté populaire et qu'il crée les conditions dans lesquelles on est. Parce qu'il ne faut pas oublier que l'Etat joue un rôle dans cette situation.

Donc, en tant qu'ANS, on se sent intéressé pour être associé à des discussions comme celle de ce soir, mais avec cette préoccupation-là, qui ne se limite à aucun des sous-domaines de la vie de la société qui a un rapport avec le sport.

Il est évident que tous les citoyens, sous des formes diverses, participent au financement de quelque chose, dont ils ne sont pas forcément conscients.

En ce qui concerne les 12 % de l'Etat par exemple, s'ils étaient vraiment concentrés sur l'intérêt général, on pourrait dire que, peut-être, la rentabilité est bonne. Mais ils ne sont pas concentrés sur l'intérêt général et, en plus, l'Etat n'apporte pas que des finances au sport, il dispose de tout le budget de la nation. Dans le budget de la santé, dans le budget de l'éducation, etc, il y a bien sûr des aspects qui ont à voir avec le besoin d'activité physique ou les effets de l'activité physique sur la vie des gens, par le rôle de l'école, etc. Il n'y a pas que la vie associative. Dans l'entreprise, les travailleurs ont

besoin de faire du sport, les clubs d'entreprises, les syndicats. Tous ceux-là comptent, et si l'on veut qu'ils participent, il nous faut la gouvernance à l'échelle de la société.

### **Pierre LEMAITRE**

En quoi le sport peut-il être, ou ne pas être, un bien public mondial ?

Ensuite, l'architecture institutionnelle de la politique sportive est-elle à revoir ? Certains peuvent penser à la suppression du Ministère des Sports ou encore à ces deux entités que sont le sport de haut niveau et le sport de masse ; on s'aperçoit que parfois c'est le sport de masse qui en pâtit. Est-ce que ces deux niveaux de sport doivent fonctionner ensemble ou doit-on, d'un point de vue économique mais aussi politique, les séparer ?

### **Alain BRAUN**

Je ne sais pas si le sport a toujours été neutre mais cela débouche directement sur les questions « vers où peut-on aller ? », « qui détermine l'orientation ? ». Cela pose toute la question de l'aspect démocratique au nom du fonctionnement du sport et la façon dont l'Etat prend en considération ces éléments-là, puisqu'au bout du compte c'est quand même le Parlement qui vote le budget.

Deuxième remarque par rapport à ce que disait Robert DENEL ; je souhaiterais avoir l'avis d'un économiste sur la raison pour laquelle une association sportive ne serait pas gérée comme une entreprise.

Enfin, vous avez fait référence à Lacoste, aux grands événementiels et à la starisation. Je me demande si la crise ne permet pas davantage aux entreprises d'être plus volontaristes dans d'autres valeurs que le spectacle et la haute compétition.

### **Wladimir ANDREFF**

Je commencerai par répondre à René MOUSTARD pour deux raisons.

La première, c'est que j'ai été membre du CNAPS et la deuxième est qu'il a déjà répondu à l'une des questions qui m'a été posée au début. Toutes ses remarques étaient intéressantes, mais celle que je vais retenir en premier, c'est qu'autrefois il n'existait pas une telle imbrication entre le sport et l'économie. C'est un point fondamental pour tous les économistes, mais pour tous les citoyens aussi. C'est vraiment le grand changement des 30 ou 35 dernières années. C'est un point clé qui répond à l'une des questions qui m'a été posée « Ne peut-on pas s'inspirer des crises précédentes pour essayer d'anticiper les effets de la crise actuelle, sur ce qui va arriver au sport, avec l'espoir que, comme dans les crises précédentes, le sport FSGT soit plus développé, etc. ? On ne peut pas faire ce raisonnement directement. Je vais quand même le faire mais en me référant à la crise la plus proche, la crise économique des pays de l'Est au moment de leur transition. Elle a été pire qu'en 1929, ce fut une vraie crise qui n'a pas du tout été bénéfique pour le sport, bien au contraire. On est passé d'un sport quasiment gratuit, voire bien plus gratuit qu'en France, à un sport payant. Résultat : division par 10 du nombre des pratiquants. C'est une loi économique parfaitement connue : vous augmentez le prix et la quantité diminue. Quel est le débat ? Il faut un prix raisonnable, pas trop bas, mais pas non plus un prix de marché. 90 % des économistes diront qu'il faut un prix de marché, même s'il n'y a pas de marché. La question est : quel est le niveau raisonnable des cotisations, de telle façon qu'elles aident un peu plus au financement du sport par ceux qui le consomment. L'adhérent est une personne qui fait du sport et il n'est pas incongru de lui demander un peu plus d'argent pour cela. Evidemment, l'extrême inverse est de basculer vers le sport totalement marchand. Il faut sans doute maintenir la séparation entre ces deux secteurs.

Un deuxième effet des crises auquel il faut faire très attention, et qui a joué aussi dans la crise des pays de l'Est, c'est un effet de différenciation entre les sports. Globalement, la crise appauvrit tout le monde dans un premier temps, et puis certains s'en sortent plutôt mieux que d'autres. L'argent est revenu dans le sport ex soviétique, hongrois ou polonais, après sept, huit ou dix ans de difficultés majeures. Dans quel sport ? Dans le football, dans le hockey sur glace, c'est-à-dire dans le sport « qui brille ». Je pense que dans le mouvement sportif, de nombreuses personnes souhaitent maintenir une certaine forme d'intégration, de relation entre le sport professionnel de haut niveau et le reste du sport. Mais la crise est un facteur qui peut aller dans le sens d'une plus forte différenciation et la

réflexion sur la crise économique et le sport doit intégrer cette dimension. La tendance naturelle en période de crise est donc un risque de différenciation plus grand.

Je continue sur ce qu'a dit René MOUSTARD concernant les règles de championnat. L'économie détermine absolument les règles des championnats de sport professionnel. Le prototype majeur est le sport américain dont toutes les règles ont été créées pour maximiser le profit. En Europe, nous sommes un peu en retrait parce que les clubs n'ont pas a priori comme unique objectif de faire du profit, mais sachez qu'aux Etats-Unis, une équipe préfère être classée dernière avec un gros profit qu'être classée cinquième avec un profit dérisoire. Donc, attention, ce ne doit pas devenir la règle pour l'ensemble du sport. Ceux qui souhaitent cela sont ceux qui gèrent le sport pro.

### **Wladimir ANDREFF**

Dernière question de René MOUSTARD : pourquoi ne pas aller des ménages vers tous les citoyens ? Finalement, tous les citoyens participent à la gouvernance du sport. Dans la démocratie, c'est une remarque de bon sens. Pour nous, nous les économistes, chaque fois que nous sommes amenés à faire une étude sur la candidature ou sur les résultats des Jeux Olympiques, de la Coupe du Monde, d'un grand événement sportif, pour voir si les retombées sont positives, s'il y a un bénéfice, etc, nous devons mener une enquête auprès de ceux qui se vivent comme futurs spectateurs de l'événement sportif, parce qu'ils trouvent une valeur d'usage dans l'événement sportif, ils vont y aller, ils vont s'en servir, ils vont le consommer. Mais d'autres citoyens n'ont absolument pas envie d'y aller, ils ont – ce qu'appellent les économistes – une valeur de non usage et doivent être interrogés aussi. Parmi ceux qui n'y vont pas, il y a deux catégories : ceux qui détestent le sport, ont une valeur de non usage négative, mais ils doivent pouvoir s'exprimer ; et ceux qui n'aiment pas le sport mais, pour la réputation de la ville qui accueille le grand événement, ils sont « pour », ils ont une valeur de non usage positive. Pourquoi ne pas avoir une représentation aussi de ceux qui ne font pas de sport ou qui n'en font pas autant que les autres ?

Concernant les autres questions : est-ce que la crise peut être une opportunité pour s'organiser mieux sur la base de la gratuité, etc ? J'ai déjà répondu en partie en disant que l'argent irait plutôt vers les sports riches.

L'autre point sur lequel je voudrais revenir, c'est « la gouvernance, pour quoi faire ? ». Il est important de parler de gouvernance, mais la gouvernance est une mécanique et elle ne dit rien sur les objectifs ; c'est « comment faire fonctionner quelque chose pour qu'il tende vers un objectif ? ». Concernant les objectifs, l'économiste n'a rien à dire parce que ça relève du politique. C'est donc une question qui devrait normalement s'adresser aux représentants de l'intérêt général. Est-ce que le capitalisme satisfait l'intérêt général ? Ce sont des questions qui se posent à des candidats de hautes fonctions, aux présidents du mouvement sportif, au ministre des sports. La gouvernance est un moyen de remplir un programme, une boîte à outils. Donc, la gouvernance pour quoi faire, je n'en parlerai pas. La FSGT, les ANS doivent avoir leur point de vue là-dessus.

Autre question : « quel type de bien représente le sport ? ». C'est un bien public, bien privé. A un moment, on pouvait penser que le sport était principalement ou exclusivement du bien public, mais ça n'est plus le cas en raison du fait qu'il existe une fraction du sport qui est du bien privé. Je pense que l'une des raisons de votre réunion, c'est parce qu'une partie du sport est devenue du bien privé. Je ne parle pas que du sport spectacle, une partie de la pratique sportive est du bien privé. Mais en même temps, ceux qui vont dans les salles de sport payantes, consomment du bien privé et créent sans le savoir ou en se défendant du bien public. Pourquoi ? Parce qu'ils améliorent éventuellement leur santé et c'est un bien public. Donc, la séparation bien public – bien privé est parfois très difficile à délimiter dans le sport. Quant au bien public mondial, c'est encore plus compliqué.

Un groupe de 18 économistes, dont je faisais partie, a fait un rapport sur les Jeux d'Albertville avant qu'ils n'aient lieu. C'est à ma connaissance, à ce jour, le seul rapport qui a conclu qu'il ne fallait surtout pas organiser les Jeux d'Albertville qui seraient déficitaires. Le problème est qu'Albertville avait déjà obtenu les Jeux. J'ai eu un conflit important avec Monsieur KILLY et Monsieur BARNIER à la télévision, à la suite duquel plus aucun média ne m'interviewait, sauf d'Allemagne, de Belgique, de Suisse. Résultats des Jeux d'Albertville : 150 millions de francs de déficit. Contrairement à ce que pensait le Maire d'Albertville, nous avons dit que les Jeux n'attireraient pas une seule industrie d'articles de sport dans la vallée d'Albertville, même pas un magasin d'articles de sport. Pourquoi ?

Dans la vallée voisine, se tient Grenoble avec les deux tiers d'industries françaises d'articles de sport ; elles n'allaient pas bouger de 50 kilomètres pour aller dans l'autre vallée. Dans ce dossier, nous avons raté le bien public mondial, nous n'avons pas vu qu'à la Plagne était bâtie une piste de bob sleigh qui était refroidie à l'ammoniaque et que l'ammoniaque circulait au-dessus de la tête des spectateurs.

Ensuite, j'ai participé à des réunions « après Jeux » au Ministère, au cours desquelles est remonté ce problème, vrai problème de type bien public mondial. C'est depuis les Jeux d'Albertville que le CIO a mis en place des normes environnementales à respecter dans tous les dossiers de candidature pour les Jeux d'été et surtout d'hiver. C'est l'illustration banale de la question du bien public mondial.

Ensuite, concernant la question de l'architecture institutionnelle, la vraie question, bien que je parle face à un candidat à la Présidence du CNOSF, est « comment et pourquoi le sport est dans l'état de priorité où il est, c'est-à-dire 0,2 % du budget en France ? ». Mais la même question se pose bien plus gravement dans d'autres pays, et là aussi je ferai référence à une expérience personnelle de 1992, où l'UNESCO m'avait demandé d'intervenir devant tous les ministres africains des sports. J'ai essayé de les convaincre que le sport n'avait pas une priorité assez grande dans leur budget – ils en étaient tous convaincus parce qu'ils devaient faire manger leur population – et ma deuxième remarque avait été à ce moment-là : « puisque vous avez très peu d'argent et que vous êtes très peu prioritaires, la question est de savoir comment vous utilisez votre argent. J'ai l'impression que vous l'utilisez d'une telle façon que votre objectif est de gagner des médailles aux Jeux Olympiques ou ailleurs et non pas de faire faire du sport à la masse de votre population. De toute façon, vous n'avez pas les moyens de l'offrir à toute votre masse de population, mais vous pourriez leur offrir un peu plus d'infrastructures ou essayer d'éduquer davantage d'enseignants de sport, etc ». La réaction de 43 ministres sur 45 a consisté à dire « il est intolérable que quelqu'un qui vient de la patrie de Coubertin tienne des propos pareils ». Les pays du tiers monde gagnent très peu de médailles. La question est donc de savoir quels objectifs ils se donnent.

Autre question : pourquoi une association ne serait pas gérée comme une entreprise ? L'une de mes premières entrées en économie du sport a été que le Comité Olympique nous a demandé, à François ALAPHILIPPE, Jean-Pierre KARAQUILLO et moi-même de faire de la formation de dirigeants d'associations sportives en économie et en droit.

En même temps que cette formation, mon premier travail a consisté à répondre à la question « N'y aurait-il pas une comptabilité d'association plus adaptée et moins compliquée que la comptabilité de l'entreprise ? ». Cela montre bien qu'il existe un problème : les associations devraient toutes être gérées aussi rigoureusement que les entreprises. La gestion d'une association a une complexité un peu différente de celle d'une entreprise et exige des compétences qui sont peut-être moins diversifiées, moins importantes que celle d'une entreprise. Une association peut donc être gérée comme une entreprise, mais cela nécessite des aménagements, type plan comptable adapté, règles de gestion adaptées, parce que c'est une entreprise non lucrative.

### **Christian PELTIER**

Pourtant, aujourd'hui on assiste bien à la mise en place d'une « afnorisation » de l'association. Du référentiel, du label, du process de normalisation se développent et qui vont imposer et contraindre les associations à des exigences de gouvernance et de gestion. Pour quel modèle associatif et pour quelle industrialisation de l'humain ? De plus, cet associatif « afnor » copie l'entreprise par la création de satellite d'expertise telle Areva, bien évidemment sous forme d'association. Cela interpelle et doit nous questionner.

### **Robert DENEL**

Nous faisons une confusion quand on parle de la gestion des associations parce que l'on pense généralement qu'une association est une entreprise comme une autre. Il faut absolument lutter contre cela. Il faut effectivement de la rigueur, de l'organisation, de la méthode. L'approche de l'entreprise, c'est quand même des forces centrifuges entre le patron qui veut faire travailler ses salariés au moindre salaire possible et les clients qui veulent avoir un produit le moins cher possible. Dans une association, théoriquement, ces forces sont centripètes car il y a des salariés, des bénévoles et des membres. La mission est définie dans les statuts, que l'on soit salarié, dirigeant élu ou membre.

Comment peut-on faire en sorte que, dans une même gouvernance, des gens ayant des points de vue aussi différents puissent travailler ensemble ?

### **Denis MASSEGLIA**

Comme cela a été souligné au départ, je pense qu'il existe deux acteurs publics : l'Etat et les Collectivités. Sur le plan de relance, l'Etat annonce qu'il va conserver les grands stades et les Collectivités prônent la construction d'équipements de proximité. Le décalage est donc total dans les besoins exprimés par les uns et les autres. Le problème est qu'ils ne se parlent pas ; nous sommes capables de faire en sorte de les rassembler.

Peut-on imaginer une gouvernance avec les entreprises en l'absence de mécénat d'entreprise ? Je ne pense pas. Cette gouvernance ne peut s'imaginer qu'avec du mécénat, pas du sponsoring, pas du partenariat. Si l'intérêt direct des entreprises est autre que celui de développer de l'activité économique, elles développeront de l'activité en général et se prendront un acompte de manière directe ; je ne suis pas d'accord pour qu'elles participent à la gouvernance. Par contre, si on dit que de l'activité économique va être créée parce que le sport est important du point de vue des secteurs qui sont dans le cadre du développement - c'est 7 % de croissance par an - je dis que si les entreprises n'ont pas conscience qu'il faut permettre à ce secteur-là de se développer, mais de manière indirecte et pas en étant elles-mêmes directement concernées, il ne faut pas caricaturer la gouvernance par « je veux participer au Conseil d'Administration du Comité Olympique ». Selon moi, on ne peut donc imaginer une participation des entreprises à la gouvernance s'il y a autre chose que du mécénat.

### **Alain MALEYRAN**

Par rapport à la question de savoir si une association peut être gérée comme une entreprise ou pas, on ne peut pas tenir ce discours parce que l'entreprise et l'association ont des visées immédiates diamétralement opposées. L'entreprise a pour objectif de faire du profit financier et l'association a pour objectif de faire du profit humain. Je ne vois donc pas comment on peut appliquer la gouvernance de l'entreprise pour faire de l'associatif, ou alors le système associatif est devenu entreprise. Il est incohérent de dire que l'association doit être gouvernée comme une entreprise.

La spécificité du sport réside dans le fait qu'il est né de lui-même, de la volonté de personnes qui souhaitaient faire du sport, ensemble dans un club. Ensuite, les premiers intervenants extérieurs ont été les collectivités territoriales qui se sont engagées pour construire des équipements et des infrastructures ; l'Etat n'est intervenu qu'après. La logique associative, ce qui fonde son existence, est donc remise en cause. Nous pouvons nous associer, mais sous réserve de respecter de nombreuses conditions. Le rôle de l'Etat réduit de plus en plus la liberté associative.

### **René MOUSTARD**

Personnellement, je pense qu'une association doit être gérée comme une association. Pourquoi, dans les années 80, est-on venu progressivement à mettre associations et entreprises sur le même plan ? A mon avis, pour deux raisons. Premièrement, on voulait que de plus en plus d'associations, en général à but non lucratif au départ, deviennent des associations qui produisent quelque chose du point de vue économique. Donc, pour cela, elles devaient être gérées économiquement comme les entreprises qui produisent des choses économiquement.

Deuxièmement, l'affaiblissement des critères de fonds de repérage des associations a entraîné un certain détournement. Il était en effet plus rentable d'être sur le statut associatif pour faire de l'économie que d'être une entreprise.

Le plan comptable pour une association est différent de celui d'une entreprise.

Les associations ont besoin de gérer de la comptabilité, de gérer des salaires s'il y en a, etc, donc elles ont besoin de gérer leur économie et leur démocratie. Or, la démocratie d'une association n'est pas la même que celle d'une entreprise.

C'est un peu l'image des 400 000 actionnaires d'une entreprise avec tous les problèmes que cela pose. J'aurais personnellement transféré cela sur l'image suivante : dans le milieu associatif sportif, je crois qu'il existe environ 150 000 associations plus ou moins déclarées mais sur ces 150 000, peut-être

120 000 sont complètement en dehors de la logique marchande et n'ont rien à voir avec les problèmes d'économie, de comptabilité, de salaires, etc.

Dans la logique actuelle de la gouvernance, le sport non marchand a tendance à être oublié, à défaut d'être relégué. Peut-on penser une manière de faire pour qu'il ait une place dans le système ?

### **Robert DENEL**

Il ne faut plus comparer la gestion d'association à la gestion d'entreprise. L'association utilise des outils, un plan comptable adapté, etc. A un moment donné, il n'était pas question de mettre d'informatique dans l'associatif, alors qu'elle a engendré des progrès en terme de management, de gestion, de rigueur, de présentation, en terme analytique. A partir de là, l'entreprise n'a pas le même objectif que l'association.

### **Jean-Paul MOUILLESAUX**

A propos de la crise, de la manière d'en sortir éventuellement et l'intérêt d'investir dans la vie associative pour relancer l'économie, la Conférence Permanente de la Coordination Associative a pris position et a dit que plutôt que d'investir dans la finance, on aurait peut-être intérêt à investir dans la construction d'équipements sportifs de proximité et dans du travail humain, dans des associations, comme finalement cela avait été fait avec les emplois jeunes ou d'autres emplois de ce type.

Quels effets pourrait-on attendre d'un point de vue économique de ce type de mesure ? Si l'on veut défendre des mesures comme celle-là, encore faut-il pouvoir les justifier sur le plan pour lequel elles sont avancées.

Ensuite, concernant l'étude préalable qui a été réalisée pour les Jeux d'Albertville, est-ce que des études similaires ont eu lieu pour Grenoble, Nice ?

### **Intervention**

Aujourd'hui, le club sportif, à partir du moment où il a des salariés, se doit de tenir un équilibre. S'il ne respecte pas les règles (salaire, visite médicale, etc), il est confronté aux Prud'hommes. Il a donc besoin d'argent pour prendre des avocats pour se défendre.

Un club bien constitué a donc besoin de fonds propres, de roulement pour garder son indépendance.

Le camembert aujourd'hui de la cotisation des adhérents, varie en fonction des régions entre 55 et 75 % de la cotisation de l'adhérent. Le club a donc besoin d'une gestion, sinon il est inconscient.

Concernant le CNDS, aujourd'hui tous les clubs qui ne sont pas à jour des règles de sécurité, d'hygiène, etc, ne perçoivent pas de subvention.

### **Wladimir ANDREFF**

Le dernier échange a mis en avant les différences entre les associations.

Il y a de petites associations sans salariés, des associations un peu plus grandes toujours sans salariés, des associations avec salariés de taille variable. Il ne m'a jamais semblé que la gestion était identique pour toutes ces catégories.

Il en existe une autre, qui est l'association du sport professionnel et c'est celle qui fait le plus de tort à l'image de la gestion du sport. En effet, si vous cherchez où sont localisés les plus grands déficits, ils se trouvent dans cette dernière catégorie. En fait, elle ne maximise pas le profit.

J'ai publié aux Etats-Unis des articles défendant qu'en France les clubs de football sont mal gérés malgré la DNCG ( ?).

Pourquoi les anglo-saxons ne veulent pas adopter le modèle de la DNCG ( ?) ? Leur argument de base est qu'ils n'ont pas de preuve que cela fonctionne bien.

Le problème réside dans le fait qu'il existe de nombreuses associations de type différent et que celles qui portent l'image d'un sport parfois mal géré ne sont pas toujours les plus petites.

D'autre part, je dirai que les associations sportives sont des entreprises qui ont de la chance. Quelle est cette chance ? La divergence des intérêts dans une association, en moyenne, est théoriquement moindre que dans une entreprise. L'élément commun à toutes les associations est l'objet de la mission. A côté de cet objectif commun, les sponsors, l'Etat, les collectivités locales, etc, peuvent en avoir d'autres, mais il existe davantage de communauté d'objectifs dans une association que dans une

entreprise capitaliste, dans laquelle la convergence n'est pas toujours parfaite entre ceux qui donnent les salaires et ceux qui les prennent.

Les associations sont donc des entreprises qui ont de la chance et qui doivent en profiter pour être bien gérées.

Concernant le mécénat sportif évoqué par Denis MASSEGLIA, est-ce que vous vous adressez avec cette idée au 1,8 % de l'économie française, et donc des entreprises françaises, qui sont incluses, actives et entièrement parties prenantes de l'économie du sport, ou est-ce que vous vous adressez avec cet argument à 100 % de l'économie française et des entreprises françaises ?

Je vois très bien que la société ADIDAS ou autre s'engage comme mécène, même très à fond, parce qu'en le faisant, elle va soutenir le club ou la fédération, soutenir des objectifs - que je vais appeler communautaires - mais, ce faisant, elle va défendre sa propre part de marché.

Autant je suis persuadé que votre thème est très mobilisateur pour les entreprises qui représentent 1,8 % du PIB, c'est sans doute mobilisateur pour d'autres fournisseurs comme Adidas, au-delà de 1,8 % du PIB. Mais 90 % de l'économie n'a, économiquement, aucune relation avec le sport et il sera plus difficile de motiver ces gens-là ou ces intérêts-là pour s'impliquer à fond dans le sport.

### **Denis MASSEGLIA**

La question se pose aussi de savoir pourquoi un mécénat culturel, humanitaire fonctionne et pourquoi un mécénat sportif n'atteint pas le même niveau que les autres. A partir du moment où on vend autre chose, on arrivera, à mon avis, à prouver que le mécénat sportif est la solution de demain.

### **Wladimir ANDREFF**

Pour terminer, je réponds à la question « est-ce que la crise n'est pas l'occasion d'investir davantage dans le travail plutôt que dans la finance ? » L'Etat a déjà commencé à faire une chose, essentielle dans l'économie de marché capitaliste, il a d'abord essayé de sauver son système bancaire. En effet, une économie de marché capitaliste ne peut pas fonctionner sans banques.