

Les manifestations culturelles et sportives :
de nouvelles opportunités pour
le développement des territoires,
du tourisme et des entreprises.

Cultural and sporting events:
new opportunities for local,
tourism and SMEs' development.

**Étude sur le Championnat
d'Europe des Nations de Football
2004 – Portugal**

Rédacteur : Albert Sorrosal

Avec le soutien de la Commission Européenne
Direction Générale Entreprises et Industries – Unité Tourisme



a. Présentation de la manifestation et du contexte territorial

L'Eurocoupe de Football trouve son origine en 1927, lors de la proposition du Secrétaire Général de la Fédération Française de Football M Henri Delaunay. L'idée ne commencera à être considérée qu'à partir de la fondation de l'UEFA en 1954. La première Coupe Européenne des Nations a lieu en 1960 avec une organisation initiale sous forme de « rounds » de matchs dans les pays des équipes participantes. C'est seulement à partir des semi finales que le championnat avait lieu dans un même endroit.

En 1968 la Coupe est devenue le Championnat Européen de Football de l'UEFA. La phase finale a eu lieu en Italie. Son format sous forme de « rounds » s'est maintenu dans les championnats suivants en Belgique, Yougoslavie, Italie, France, Allemagne et Suède.

L'émergence des nouveaux états en l'Europe Centrale et Orientale amène 48 équipes à participer au championnat de 1996. L'UEFA est obligée de changer le format, avec 16 sélections en phase finale en Angleterre. Après la réalisation de l'événement de façon conjointe en 2000 en Belgique et aux Pays Bas, c'est le Portugal qui a accueilli l'Eurocoupe en 2004.

La *Federação Portuguesa de Futebol* (FPF) a déposé sa candidature pour l'organisation de l'événement en 1988, avec la grande participation et l'appui du gouvernement portugais et de tous les partis politiques. Même avec un manque d'infrastructures sportives suffisants pour la réalisation du championnat, la FPF a demandé une étude préalable des coûts et l'impact de l'événement pour convaincre le gouvernement.

Le dossier de la candidature faisait une proposition qui permettait d'outre passer les déficiences d'infrastructures avec des investissements pour restaurer les principaux stades de football des clubs de la Ligue Portugaise. En plus, même s'il y avait un décalage avec le niveau de développement d'autres pays européens, le Portugal confortait sa capacité à organiser le championnat grâce à ⁽¹⁾¹ :

- Un climat d'affirmation des capacités nationales dans le terrain économique juste après l'adhésion à l'Union Européenne ;
- Une amélioration notable du niveau de vie et des infrastructures du pays (transport et tourisme) ;
- Une économie forte avec capacité d'attraction de sponsoring ;
- La volonté de profiter le championnat pour continuer l'esprit d'initiative et capacité d'organiser de grands événements après le succès de l'Expo 1998 ;
- L'appui du gouvernement et des partis politiques ;
- Une forte tradition des clubs et de la sélection portugaise au sein des compétitions internationales ;

¹ "Portugal 2004. Muito mais que futebol" (Portugal 2004, S.A.)

- Une ambiance de tranquillité sociale avec une criminalité réduite et un bas niveau de violence dans les stades de football ;
- L'hospitalité du peuple portugais.

Le Portugal était dans une phase d'optimisme national de ses propres capacités d'organisations dans un contexte économique de croissance et d'euphorie à la suite de son intégration à l'Union Européenne.

Pour la promotion de sa candidature, la FPF est parvenue à mobiliser 33 000 volontaires pour l'élaboration d'un logo humain géant.

Dans ce contexte, la FPF et le gouvernement ont implémenté un système novateur d'organisation de cet événement avec la création d'une société mixte avec l'UEFA appelée Euro 2004, S.A. L'État a également créé une société publique responsable de la construction ou reforme des stades appelée Portugal 2004, S.A. Les deux sociétés avaient l'aide d'une commission d'accompagnement et de promotion du Portugal, responsable des aspects culturels, touristiques et de promotion de l'événement.

Le succès du modèle est démontré, selon la FPF, par le fait que le Chef d'Opérations de l'Euro 2004, un professionnel suisse proposé par l'UEFA, est aussi le Chef d'Opération de l'Eurocoupe 2008 qui aura lieu en Suisse et en Autriche. En plus, 8 de ses collaborateurs, de nationalité portugaise, seront également intégré dans l'organisation du prochain championnat.

b. Évaluation de l'impact de la MCS sur la destination d'accueil

b.1. Niveau d'intégration de la MCS dans une stratégie de développement du territoire

Avant la présentation de sa candidature en 1998, la FPF a élaboré une étude sur l'impact économique et financier du championnat. L'étude a été confiée à la société internationale BDO et démarque les avantages de l'organisation de l'événement, avec entre autres :

- l'amélioration des stades et l'impact positif sur le sport dans le pays,
- la promotion et le renforcement de l'image du Portugal en général et de ses régions,
- le renforcement de la capacité du pays à organiser des événements internationaux,
- la croissance du secteur touristique et, par conséquent, de tous les secteurs économiques dans les villes sièges des matches,
- l'augmentation de l'activité dans le secteur de la construction civile et de la création d'emploi,
- modernisation des secteurs des télécommunications et des nouvelles technologies.

Le seul aspect négatif est la non récupération de l'investissement avec les recettes attendues.

L'acceptation de ces conclusions par le gouvernement est la raison de l'appui inconditionnel au projet, sans lequel la candidature serait restée seulement un rêve de la FPF.

Le gouvernement avait déjà la volonté de promouvoir une image de pays moderne et dynamique capable d'être attractif pour l'organisation de grands événements et, par conséquent, capable d'attirer des millions de touristes susceptibles de venir visiter le Portugal. L'Euro 2004 n'est donc pas seul dans cette stratégie, à la quelle, en plus de l'Expo 1998, il faut ajouter :

- Master Cup de Lisboa en 2000
- Championnat Mondial d'Athlétisme en piste couverte à Porto en 2001
- Gymnaestrada 2003

Le gouvernement profite de ces événements pour accélérer la mise à niveau des infrastructures du pays ainsi que la croissance économique et touristique, comme nous le démontrerons avec les statistiques présentées ci-après.

Le groupe organisateur est composé de :

- L'UEFA, « propriétaire » de l'événement
- La *Federação Portuguesa de Futebol* (FPF)
- L'Etat portugais
- L'*Instituto do Turismo de Portugal*

Il existe donc une étroite collaboration entre les organisateurs sportifs, l'État, qui donne la capacité financière nécessaires pour les infrastructures, et le secteur touristique qui, depuis le début, est le bénéficiaire à long terme à condition que la promotion du pays soit une réussite.

Dès sa conception, l'événement est créé comme une excuse pour l'impact économique et touristique du pays. Par conséquent, la candidature commence avec une étude d'impact et se finalise de la même façon. Sans la volonté d'obtenir cet impact, l'appui gouvernemental serait inexistant.

b.2. Impacts réels de la MCS sur la destination

L'un des facteurs de réussite est la grande adhésion de la population dans le déroulement de l'Euro 2004. La popularité de ce sport dans le pays a contribué logiquement à cette adhésion. La tradition d'hospitalité et l'orgueil de voir que le pays est capable d'organiser des événements internationaux de fort impact médiatique, et avec succès, ont également fortement participé à l'adhésion. Actuellement, il reste un sentiment de succès national.

La participation de la population a été très importante. L'exemple est le succès du « 11^{ème} stade », un Fan Park à Lisbonne (aussi dans les autres villes) qui a reçu 167 000 personnes pour voir les matchs sur des écrans géants.

Il y a eu un appel au bénévolat avec la signature d'une convention avec l'*Instituto Português da Juventude*, qui était responsable d'une formation aux volontaires, complémentaire à une formation plus spécifique de la FPF en fonction des responsabilités attribuées à chaque personne. Par exemple, le travail d'accréditation a été réalisé à 98% par des volontaires. Environ 4 000 volontaires ont participé à l'événement.

Néanmoins, il n'y a pas eu d'instances participatives de suivi ni de programmes d'éducation spécifiques dans le cadre de l'événement. Il n'y a pas eu, non plus, de créations de nouvelles activités associatives.

Le nombre total de participants, considérés comme des spectateurs dans les stades était, selon l'étude en annexe f.4., de 1 165 192. La provenance géographique des tickets vendus, selon les données de la société Euro 2004, montre une majorité de portugais (21,21%) et anglais (17,11%). Le reste de nationalités est très réparti entre d'autres pays européens, mais aussi d'autres continents :

Allemagne	7,9%	Hollande	6,12%
France	4,52%	Suède	4,24%
Grèce	4,1%	Espagne	3,96%
Suisse	3,54%	Russie	3,23%
Rep. Tchèque	3,23%	Italie	2,79%
Danemark	2,74%	EUA	2,25%
Croatie	2,11%	Autres	10,95%

Le Canada et le Japon ont un taux de participation supérieur à 1% et l'Australie compte plus de présence que certains pays européens comme la Finlande, l'Irlande ou la Belgique. Il faut également noter, la faible présence de spectateurs espagnols malgré la proximité géographique. L'Espagne est le principal client touristique du Portugal.

D'autres statistiques d'intérêt (source étude f.4. et Euro 2004, S.A.) :

- **Investissements en infrastructures des stades et parkings** : 650,5 M €, dont 105,1 M € provenant du gouvernement, 241,3 M € des municipalités et 304,2 M € de clubs de football. 4,7% de l'investissement correspond au support de l'EU par l'intermédiaire du FEDER. Les Autres investissements réalisés près des stades s'élèvent à 156,2 M €, notamment pour la facilitation de l'accès.
- **Autres impacts économiques liés à l'investissement** :
 - Production 1.900 M €
 - Emploi 39.363
 - Valeur ajoutée 700 M €
 - Salaires 400 M €
 - Recettes fiscales 57,5 M €
- **Impacts liés au tourisme** :
 - Production 183,8 M €
 - Emploi 4.547
 - Valeur ajoutée 81 M €
 - Salaires 41 M €
- **Impact sur la croissance du PIB** :
 - 2002 0,11%
 - 2003 0,32%
 - 2004 0,11%

Le retour sur investissements des clubs a été calculé entre 10 et 15 années.

L'organisation de l'événement a utilisé les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) de manière intense avec un investissement d'amélioration des infrastructures de télécommunications de Portugal Telecom, mais aucunes données ne sont publiées en la matière.

Il n'y a pas eu des mesures spéciales de protection de l'environnement dans la construction des aménagements ni lors de l'organisation de l'événement.

Le championnat a eu un énorme impact médiatique. Ainsi, à titre d'exemples, 24,7 millions de spectateurs allemands ont regardé la finale à la TV, 14,2 millions dans le Royaume Uni, 12,9 millions en Italie, 12 millions en France, 5,3 millions en Hollande et 6 millions en Espagne.

Plus étonnant c'est l'impact mondial du championnat en terme d'audience :

- 446 millions en Amérique,
- 986 millions en Afrique
- et 1 milliard et 100 millions en Asie.

Il y avait 5.450 accréditations pour TV et radio de 62 pays et 3.013 d'autres média de 75 pays.

Il faut aussi mentionner le grand succès du site web, avec 511 millions de pages visitées par 41,2 millions de personnes de plus de 200 pays.

b.3. Impacts potentiels non obtenus, facteurs explicatifs et axes de progrès

Les interlocuteurs qui ont aidé à la préparation de cette monographie confirment de façon unanime le succès de l'événement et ne constatent pas d'impacts prévisibles non atteints. La seule exception (aussi unanime) est l'échec de l'occupation hôtelière en Algarve comme conséquence de l'exigence d'acheter un « pack » de 5 nuits au minimum. Cette exigence a évité la présence des touristes habituels et a motivé les touristes de la coupe de football à faire les réservations près de Lisbonne, ou il n'y avait pas ce type de conditions.

c. Évaluation de l'impact de la MCS sur le développement des PME axées sur le tourisme

c.1. Niveau d'intégration des PME axées sur le tourisme dans l'organisation de la MCS

Les études d'impact économique réalisées n'ont pas été accompagnées par des documents analogues pour analyser le tissu de PME axées sur le tourisme ni d'orientation stratégique. L'organisation attendait un investissement dans le secteur hôtelier, mais l'initiative privée a été la seule responsable de sa mise en œuvre. Les études d'impact du gouvernement et l'Euro 2004 tiennent compte de l'investissement dans les stades, mais pas dans le secteur touristique, malgré la mention de la construction de 15 hôtels. Seul l'observatoire de Lisboa offre des statistiques sur l'évolution du nombre de chambres d'hôtel.

Par conséquent, de la même façon que les études d'impact au préalable n'incluent pas les PME touristiques, il n'y a pas eu des critères d'évaluation spécifiques après l'événement.

Comme déjà expliqué, le groupe organisateur a intégré le secteur touristique à travers de la participation du *Instituto do Turismo de Portugal* dans la commission d'accompagnement pour la promotion du pays. Cette institution était responsable de la campagne de promotion international du Portugal.

c.2. Impacts réels de la MCS sur les PME axée sur le tourisme

Euro 2004 a créé un logo général pour l'événement et l'a adapté à chaque ville participante. Ces logos ont été utilisés pour remplir les villes de banderoles, affiches, etc... et augmenter la notoriété du championnat dans les rues. L'impact du championnat sur l'image du pays a été important, comme décrit par l'étude d'image de la DG Tourisme du gouvernement (annexe f.3).

Les interlocuteurs manifestent la conviction que l'événement a contribué de façon décisive à l'amélioration des personnes qui travaillent dans le secteur touristique. Une seule initiative de formation a été menée par l'organisation pour les chauffeurs de taxi : formations en langues, accueil aux touristes, etc. La campagne de formation et d'information a eu une réponse très positive.

En général, on peut affirmer que la même adhésion enthousiaste montrée par la population a été adoptée par les travailleurs touristiques. Cette attitude a contribué à la bonne image du pays : 90% des personnes de l'étude f.3 assurent que leur image du Portugal est « très bonne » ou « bonne ». 0% ont une image négative dans l'étude et les seules axes de progrès mentionnés sont la « logistique », « l'organisation » et la « qualité des services », même s'ils sont considérés globalement de façon positive également. 77% de personnes considèrent que leur image de Portugal s'est améliorée et seulement 0,6% affirment qu'elle est pire maintenant.

Quelques statistiques d'intérêt d'après les études f.3. et f.7:

- **À Lisbonne :**
 - Augmentation des chambres d'hôtel entre 1990 et 2005 du 113,2%
 - Augmentation des chambres d'hôtel entre 2001 et 2004 du 18,4%
 - Augmentation de passagers débarqués à l'aéroport du 25,3 % entre 2003 et 2004
 - Augmentation de personnes aux hôtels du 31,8% entre 2003 et 2004
 - Augmentation des nuits d'hôtels du 27,7% entre 2003 et 2004
 - Augmentation du ratio d'occupation des hôtels du 6,8% entre 2003 et 2004

- **À Porto et région Norte :**
 - Augmentation de passagers débarqués à l'aéroport du 66,4 % entre 2003 et 2004
 - Augmentation de personnes aux hôtels du 13,2% entre 2003 et 2004
 - Augmentation des nuits d'hôtels du 30,9% entre 2003 et 2004
 - Augmentation du ratio d'occupation des hôtels du 14,7% entre 2003 et 2004

- **À niveau national :**
 - Augmentation de passagers débarqués aux aéroports du 15,3 % entre 2003 et 2004 (avec une réduction entre le 7% et le 8% à Faro, Açores et Madeira)
 - Augmentation de personnes aux hôtels du 4% entre 2003 et 2004 (réduction au Sud du pays et à Madeira, augmentation du 2,4% aux Açores)
 - Augmentation des nuits d'hôtels du 0,5% entre 2003 et 2004 (réduction du 14,7% au Algarve et du 7,4% à Madeira)
 - Réduction du ratio d'occupation des hôtels du 2,0% entre 2003 et 2004 (spécialement à Algarve, Açores et Madeira)

On peut donc constater de grandes différences entre les diverses régions du pays. Il n'y avait pas de matchs dans les Îles Açores et Madeira. Les hôteliers attendaient une demande similaire aux années précédentes, mais l'Euro 2004 a apporté une réduction significative, spécialement à Madeira. D'autre part, probablement la conséquence des « packs » hôteliers non raisonnables (5 nuits minima, alors que la moyenne du pays est 3,3), le sud n'a pas eu l'augmentation de demande attendue. Par contre le nord du pays et, logiquement, Lisbonne, ont été les grands bénéficiaires touristiques de l'événement.

La création d'emplois dans le secteur touristique est mentionnée dans le chapitre précédent, mais nous n'avons pas obtenu de statistiques plus détaillées (durabilité des emplois, proportion de femmes, etc...). Nous n'avons pas d'information concernant des actions spécifiques au niveau environnemental.

c.3. Impacts potentiels non obtenus, facteurs explicatifs et axes de progrès

Même si l'impact global a été positif, notamment en ce qui concerne l'image du pays et l'augmentation de la connaissance dans les marchés demandeurs de localisations

touristiques, il existe également des points faibles dans la planification des conséquences sur le tourisme.

Les destinations traditionnelles du pays (Algarve, Madeira et Açores) ont perdu une partie significative des touristes habituels. L'Euro 2004 est devenu un facteur dissuasif pour les personnes qui cherchaient un tourisme différent au football. Dans le cas de l'Algarve, où se sont déroulés quelques matchs, la politique de prix et de conditions a été fondamentale. L'idée que l'événement permettrait de forcer les touristes à une dépense plus élevée a été la cause du décalage avec la réalité et, certainement, d'une meilleure occupation touristique à Lisbonne.

Les études d'impact n'avaient pas prévu cette conséquence de l'événement et le secteur n'y était pas préparé. Malgré tout, une grande participation du secteur hôtelier dans l'organisation de l'événement et un accompagnement majeur du gouvernement, aurait peut-être pu aider à réduire cet impact négatif.

Il faut aussi mentionner que la promotion du pays, avec un investissement de 13,8 M €, peut avoir été trop concentrée sur l'Euro 2004.

d. Préconisations pour développer

d.1. Le lien entre MCS et développement des territoires

L'Euro 2004 nous montre clairement comment l'initiative d'une institution privée, dans ce cas la FPF, peut mobiliser tout un pays avec enthousiasme et orgueil. Le football est le sport le plus suivi par les habitants du pays et l'organisation d'un événement international est rapidement vécue comme un triomphe pour le pays. Cette conséquence n'est probablement plus évidente dans un petit pays comme le Portugal, qui n'est pas habitué à être le « centre de l'Europe » pendant 15 jours, mais nous avons certainement retrouvé le même effet lors la Coupe du Monde en Allemagne cette année.

L'appui unanime des politiciens, les « mass media », les municipalités et le gouvernement a également été un facteur fondamental de la réussite de l'organisation. La combinaison de cette réussite à l'adhésion populaire a contribué sans aucun doute à la diffusion de l'image du Portugal dans le monde.

Il y a eu aussi une liaison entre la stratégie gouvernementale de positionnement du pays à opter pour des événements internationaux, déjà réussi avec l'Expo 98, et la volonté de la FPF d'être candidate à l'Eurocoupe. De plus, la candidature est née dans un moment d'optimisme national pour plusieurs raisons : la satisfaction de la réussite de l'organisation de l'Expo, la récente adhésion à l'Union européenne, et une économie en croissance qui permettait d'attendre une rapide mise à niveau du pays avec ses partenaires communautaires.

Le pays était donc dans une période adéquate pour convaincre de sa candidature et réussir l'organisation de l'événement.

d.2. Le lien entre MCS et développement des PME axées sur le tourisme

Le groupe organisateur de la MCS, et notamment le gouvernement, ont toujours considéré que le grand effort financier et humain pour organiser l'événement devait se faire parce qu'il y avait des objectifs à long terme à atteindre. Dans un pays avec de forts atouts touristiques et une vocation de développement de l'économie dans ce secteur, la promotion de l'image du pays pour obtenir des revenus après 2004 a été prioritaire.

Malgré cela, la stratégie adoptée était ciblée sur la « macroéconomie », c'est-à-dire, la recherche de positionnement du Portugal sur le marché touristique européen et mondial pour attirer l'attention de touristes potentiels pour le futur. Les résultats atteints dans ce domaine ont été obtenus.

Naturellement, la croissance du nombre de touristes a eu un effet positif sur les PME axées sur ce secteur. Et, de la même façon, il y a eu une motivation pour la modernisation des infrastructures touristiques et pour la formation des professionnels. Ces deux derniers effets permettent l'amélioration de la qualité du service touristique et contribuent à la pérennisation des résultats de la promotion du pays.

La MCS a donc clairement contribué à l'impact positif sur les PME touristiques, mais elle est évaluée de façon indirecte et plusieurs politiques d'appui direct auraient pu être mises en place. La manque d'études préalables et ex-post plus ciblées sur les PME n'a pas aidé à imaginer d'autres mesures. De plus, toutes les informations obtenues se réduisent au secteur hôtelier ; les autres PME touristiques ne font pas partie de la préoccupation principale du groupe organisateur car seuls les chauffeurs de taxi ont eu une formation spécifique.

d.3. Le partenariat entre les décideurs locaux et PME axées sur le tourisme

Le noyau dur de l'organisation de la MCS était composé d'institutions plus directement concernées par l'événement. Le secteur touristique, même s'il était le bénéficiaire le plus évident à long terme, n'a pas été intégré dans les sociétés publiques-privées créées pour l'occasion.

Toutefois, la création d'une commission d'accompagnement, avec la participation du *Instituto de Turismo*, montre l'importance donnée par le gouvernement et la FPF à la promotion touristique.

e. Conclusions de la monographie

L'Euro 2004 nous montre plusieurs facteurs clef permettant de maximiser l'impact touristique de l'événement :

- L'appui inconditionnel du gouvernement et la mise en place d'une stratégie de promotion du territoire en parallèle à l'organisation de l'événement
- L'adhésion enthousiaste de la population
- L'appui des « mass media » et, par conséquent, la diffusion d'une image positive de la MCS
- La collaboration du secteur touristique par l'intermédiaire d'une commission d'accompagnement
- La réussite de l'organisation de l'événement et des aspects de sécurité
- La collaboration des autorités locales avec le groupe organisateur pour intégrer la MCS dans leurs villes
- La cohérence de la MCS avec les stratégies publiques de développement touristique du territoire
- La mise en place de mécanismes pour convaincre des effets positifs de la MCS dans le territoire malgré le montant des investissements, telles que les études d'impact économique

f. Annexes

f.1. Liste des acteurs rencontrés

- **M. Ângelo Brou**, Vice-président de la *Federação Portuguesa de Futebol* et ancien dirigeant de la société Euro 2004, S.A., responsable de l'organisation de l'événement
- **M. Martin Gonçalves**, Chef de Cabinet de la *Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto*, unité du gouvernement portugais responsable de l'événement
- **M. João Vive**, ancien dirigeant de la société Portugal 2004, S.A., responsable de la construction des infrastructures
- **Mme. Fátima Madureira**, du Département de Tourisme de la *Câmara de Lisboa* (municipalité de Lisboa)
- **M. António Padeira**, technicien du *Instituto de Turismo de Portugal*, collaborateur de la société Euro 2004 pour la promotion de Portugal

f.2. Executive Report UEFA Euro 2004 (Euro 2004, S.A.)

f.3. Impacto no turismo (Étude de la DG Turismo du gouvernement portugais)

f.4. Avaliação do impacto económico do Euro 2004 (Universidade Técnica de Lisboa)

f.5. Estudo de avaliação Euro 2004: opinião sobre o evento e imagem de Portugal (Étude de la DG Turismo du gouvernement portugais)

f.6. Euro 2004 Audience Research (UEFA & EURO 2004, S.A.)

f.7. Variação da oferta 1990 – 2005 em Lisboa Cidade (Observatório Turismo de Lisboa)