

Séminaire DESport, Paris, 10 juin 2011

***La ‘winner’s curse’ (La malédiction du gagnant)***

**Pourquoi le coût des grands évènements sportifs  
est-il si souvent sous-estimé?**

**Wladimir Andreff \***

\* Professeur émérite à l’Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne  
Président d’honneur de la *International Association of Sport Economists*

## **Problème:**

Pourquoi le coût des événements sportifs (mondiaux) est-il toujours sous-estimé?

Pourquoi les promesses affichées lors de la candidature à les organiser ne sont (presque) jamais tenues?

Pourquoi à l'euphorie *ex ante* succède souvent la déception *ex post*?

Ex: J.O. de Montréal 1976, J.O. d'hiver de Grenoble 1968, d'Albertville 1992.

Une explication des économistes (méconnue) est la *winner's curse*: le gagnant d'une enchère pour obtenir (organiser) un projet doit faire des promesses (notamment de coûts sous-estimés) pour l'emporter sur ses concurrents... qui s'avèrent intenable lorsque le gagnant de l'enchère doit ensuite réaliser effectivement le projet (malédiction du gagnant de l'enchère).

## **1. L'origine: la candidature à l'enchère (à l'attribution des J.O.)**

La winner's curse est engendrée dans la phase  $t-2$  à  $t-1$ :

$t-3$  à  $t-2$ : phase de préparation à la candidature de la ville (à organiser les J.O.)

$t-2$  à  $t-1$ : phase de candidature, étude d'impact économique ex ante

$t-1$  à  $t$ : phase d'investissement et organisation, concentre les coûts

$t$  à  $t+1$ : phase de déroulement des J.O. («pic» des effets tangibles)

$t+1$  à  $t+2$ : phase de récession économique post-J.O.

$t+2$  à  $t+3$ : jusqu'à la fin des effets tangibles et intangibles à long terme

Rares études comparant l'impact économique (ou le résultat social net) ex ante et ex post du même évènement sportif:

Coupe du Monde de Rugby 2007 en France

Impact économique ex ante (ESSEC): 8 milliards €

Impact économique ex post (Barget & Gougnet): 539 millions €

Bénéfice (avantages – coûts) social net (B & G): 113 millions €

Economistes: critiques des études d'impact, favorables (sous réserve méthodo) au calcul avantages-coûts.

La critique n'est pas entendue par les décideurs (des villes candidates): veulent une étude justifiant l'accueil des J.O., montrant un gros impact positif, paient cher un consultant réputé pour l'obtenir, lequel exagère l'impact positif ... pour être à nouveau sollicité par d'autres candidats (conflit d'intérêts).

Economistes: ne voient pas que la sous-estimation des coûts (surestimation des avantages) est un «fait exprès» plus qu'une simple défaillance méthodologique

En outre:

. Difficulté à expliquer quels sont les déterminants des candidatures victorieuses à organiser les J.O. (Feddersen et al. 2008), en tout cas pas par les Coûts.

. Ce n'est pas le moins cher (ni le meilleur) projet qui est voté par le CIO (Chappelet & Kübler-Mabbott, 2008). Le plus cher (Tableau 1).

**Table 1: Ex ante cost: comparison between cities bidding for the Olympics**

<b><i>2012 Summer Olympics: announced costs</i></b>			
New York	London	Madrid	Paris
Overall: 10,68M\$	<b>Overall: 18,25M\$</b>	Overall: 3,64M\$	Overall: 8,87M\$
Investment:7,59M\$	<b>Investment.:15,79M\$</b>	Investment:1,64M\$	Investment:6,21M\$
<b>Operation: 3,09M\$</b>	Operation: 2,46M\$	Operation: 2M\$	Operation: 2,66M\$
Moscow			
Overall: 11,86M\$			
Investment:10,07M\$			
Operation: 1,79M\$			
<b><i>2016 Summer Olympics: announced costs</i></b>			
Chicago	Tokyo	Madrid	Rio de Janeiro
Overall: 3,3M\$	Overall: 4,07M\$	Overall: 4,18M\$	<b>Overall: 9,53M\$</b>
Investment: 2,6M\$	Investment:2,11M\$	Investment: 2,35M\$	<b>Investment.:7,6M\$</b>
Operation: 0,7M\$	<b>Operation: 1,96M\$</b>	Operation: 1,83M\$	Operation: 1,93M\$
<b><i>2018 Winter Olympics: announced costs</i></b>			
Annecy	Munich	Pyeongchang	
Operation: 22m\$	Operation: 49m\$	Operation: 140m\$	

Sources: bidding committees (M\$: \$billion).

## 2. Trois variantes de la *winner's curse*

Faits: les contribuables de Montréal ont payé l'excès de coûts pendant 30 ans, ceux de Grenoble 24 ans, déficit Albertville: 285 mnF («les Jeux paieront les Jeux »!!).

Londres 2012 l'a emporté sur Paris en 2005: coût affiché 2,4 md£ avec une facture sous-estimée (pas TVA, paralympiques, coûts de sécurité); 2008: coût réel 9,4md£; 2012 encore plus (12, 15 md£ ?).

Sotchi 2014 annoncé à 8,5 md\$ (2007); août 2010: 12,8 md\$ (2014: plus).

**«*Tu as payé trop cher pour ce que tu as obtenu* »**

1er constat de la *winner's curse* en économie de marché (1971): appels d'offres par enchères pour obtenir l'exploitation d'une source de gaz ou de pétrole.

Faible retour sur investissement car les entreprises ont payé le bail trop cher par rapport aux revenus à attendre de l'exploitation. Les gagnants des enchères «se sont fait avoir » (*are cursed*).

Enchère dont l'objet a une valeur incertaine: le gagnant est celui qui a le plus surestimé cette valeur et remporté l'enchère en surenchérissant sur les concurrents.

Le gagnant de l'enchère est nécessairement un perdant financier: son ultime enchère dépasse la valeur réelle de l'objet remporté et sa firme perd de l'argent (cas d'école de sélection adverse d'un projet d'investissement).

J.O.: personne ne connaît la valeur réelle de les organiser lors des candidatures.

*«Se faire avoir sur les marchés financiers et de l'occasion»*

Marchés financiers: nombreux processus d'enchères, l'essentiel de la littérature sur la *winner's curse* .

Ex: sous-estimation du cours d'introduction en bourse d'une société par actions (dont privatisations), prix sous-estimés dans les enchères fermées, à l'anglaise, au premier prix, à l'aveugle, etc.

Marchés de l'occasion, célèbre article d'Akerlof (1970): valeur incertaine d'un « rossignol » (*lemon*), asymétrie d'information entre le vendeur et l'acheteur... qui «se fait avoir».



## *La winner's curse lors de l'attribution de fonds d'investissement centralisés*

Yougoslavie jusqu'en 1956, URSS avant Gorbatchev, économies planifiées.

Un fonds national d'investissement est réparti par le BCP entre les entreprises pour qu'elles puissent investir: BCP annonce l'enveloppe globale et appelle les entreprises d'Etat à soumettre les meilleurs projets possibles (asymétrie d'information: le BCP ne connaît pas les capacités, possibilités des entreprises)

Chaque entreprise a intérêt à «tricher» / la réalité de ses coûts, ses délais de réalisation, l'efficacité de son projet (donc revenus) ... pour obtenir des fonds.

$$ck < Ck; \quad rk > Rk \quad \text{d'où:} \quad bk = rk - ck > Bk = Rk - Ck$$

$bk$ : bénéfice social affiché *ex ante*;  $Bk$ : bénéfice social réel *ex post*.

Tous les projets soumis sont «mirobolants » et le BCP a du mal à choisir ...

Règle de décision n°1:  $b_k > 0$  ...n'élimine aucun projet (tous mirifiques).

Règle de décision n° 2: choisir  $b_1$ , si  $b_1 > b_2 > b_3 \dots > b_n$   
... élimine des projets extraordinaires (en apparence mirobolants).

Plus un projet a des coûts (et délais de réalisation) sous-estimés, plus il a de chances d'être sélectionné par le BCP et financé ...  
... et plus il sera irréalisable comme prévu: dépassement systématique des coûts et des délais de réalisation (chantiers inachevés typiques des ECP).

L'Etat (BCP) «se faisait avoir» par la «triche» des entreprises d'Etat en obtenant (finançant) des projets d'investissement moins efficaces qu'annoncés. Les entreprises se faisaient avoir par leur propre stratégie à l'enchère: ne pouvaient réaliser leur plan et obtenir les récompenses prévues (primes, etc.).

Pour faire passer son projet en tête, l'entreprise recourait au marchandage avec le BCP et les ministères, au *lobbying (tolkatchi)*, voire à la corruption des fonctionnaires allouant les fonds d'investissement.

### 3. La procédure d'attribution centralisée des J.O. en asymétrie d'information

CIO: planificateur central (mondial) seul à attribuer les Jeux, demande les J.O. les meilleurs possibles (qualité, sécurité, médiatisation, etc.) et les attribue à la ville candidate la «mieux disante» (enchère)... dont il connaît mal le projet (malgré les visites des sites): asymétrie d'information.

CIO ne s'occupe pas des coûts (surtout d'investissement), car pour l'essentiel, ce n'est pas lui qui paie (pas principal critère lors du vote).

L'objectif des villes candidates: obtenir les Jeux; elles surenchérisent en sous-estimant les coûts surtout (surestimant les gains un peu): *winner's curse* dès que plus d'une ville candidate (la gagnante «se fait avoir» par le CIO)...

dont certaines exigences sont incontournables (équipements olympiques), mais les autres qualités (infrastructures non sportives, cérémonies, etc.) attirent les votes vers le projet le « mieux disant » (mirobolant) *alias* le plus coûteux: Annecy mal parti comparé à Munich et surtout Pyeongchang (Tableau 1).

#### 4. Les indicateurs de la *winner's curse*

1/ Coût social net plus élevé ou bénéfice social net moindre qu'attendu:  
Données rarement disponibles à la fois *ex ante* et *ex post*. Obligé d'utiliser des  
« proxies »

2/ Dépassement des coûts:  $C_t > c_{t-1}$ ; Coût réel *ex post* > coût annoncé *ex ante*

3/ Révisions (*ex post*) en cours de projet (car intenable).

4/ Délai de réalisation plus long: retards rattrapés en urgence à l'approche de la date  $t$  (ex: Athènes 2004).

Confirmations possibles (quand peu de données sur les indicateurs précédents):

5/ Rallonge de fonds publics ou subventions en cours de projet.

6/ Augmentation du déficit (dette) des J.O. payé par la ville hôte ou excédent Financier se transformant en déficit.

7/ Un nombre décevant de visiteurs 'étrangers' (à la ville) pendant et après les J.O. (seul indice de la *winner's curse* du côté des revenus/avantages).

Des indices plus qualitatifs complémentaires:

. Le *lobbying* (pour influencer les votes du CIO).

. La corruption de certains membres du CIO

Ces deux indices, seuls, ne vérifient pas l'existence de la *winner's curse* (lobbying et corruption sont répandus dans le sport pour d'autres buts que d'obtenir l'attribution d'un évènement sportif).

#### **4. Indices en faveur de l'hypothèse d'une *winner's curse***

Recherche sur tous les J.O. d'été depuis Munich 1972 et les J.O. d'hiver depuis Lake Placid 1980 (Tableaux 2, 3 et 4):

Pas ou peu de données détaillées pour Moscou 1980 et Sarajevo 1984.

Pas de *winner's curse* pour Los Angeles 1984 (normal, seule ville candidate), faible pour Lake Placid 1980 (retrait de Vancouver 15 jours avant J.O.)

***Dépassement des coûts:*** *winner's curse* avérée pour Montréal 1976, Moscou 1980, Séoul 1988, Calgary 1988, Barcelone 1992, Albertville 1992, Salt Lake City 2002, Athènes 2004, Turin 2006, Pékin 2008, Vancouver 2010, Londres 2012, Sotchi 2014 (Tableaux 2 et 3).

Critère faible pour Lake Placid 1980, Lillehammer 1994, Atlanta 1996, Nagano 1998 et Sydney 2000

***Révision du projet et rallonges:*** Montréal 1976, Albertville 1992, Sydney 2000, Pékin 2008, Vancouver 2010, Londres 2012, Sotchi 2014.

**Table 2: Ex ante and ex post cost of Summer Olympics**

Host city, year (Nb of bidders)	ct-1: ex ante cost	Ct: ex post cost	After t cost
Munich 1972 (4 bidders)	Overall cost: \$2705m	Investment cost: \$1757m00 LOOC operation cost: \$656m00	
Montreal 1976 (3 bidders)	Investment cost: \$549.5m00  Olympic stadium cost: \$172m	Investment cost: \$3395.6m00 LOOC operation cost: \$476m00	Operation: \$1592m Stadium: \$1000m
Moscow 1980 (2 bidders)	Overall cost: \$3.7bn Operation cost: \$2bn Investment cost: \$1,7bn	Overall cost: \$9bn	
Los Angeles 1984	No commitment	Overall cost: \$1592m LOOC operation cost: \$546m	
Seoul 1988 (2 bidders)	Overall cost: \$3.1bn Investment cost: \$3450m	LOOC operation cost: \$664m00 Investment cost: \$4063m00	Extra cost: \$2bn
Barcelona 1992 (6 bidders)	Investment cost in: 1985: F13bn; 1988: F23,5bn 1990: F35,5bn; 1992: F41,5bn LOOC operation cost: \$1670m	Investment cost: \$10134m00 Overall cost: \$9.3bn  LOOC operation cost: \$1793m00	Debt: \$6.1bn
Atlanta 1996 (6 bidders)	Overall cost in 1990: \$2021m	Investment cost: \$1324m00 LOOC operation cost: \$1346m00	

Sydney 2000 (5 bidders)	Overall cost in 1994: \$3428m Investment cost: \$2500m LOOC operation cost: \$1463m New South Wales Invt: \$1220m	Investment cost: \$2601m00 LOOC operation cost: \$2434m00 New South Wales Invt: \$1249m	Overall cost: \$6.6bn
Athens 2004 (5 bidders)	LOOC operation cost: \$2162m00 Overall cost: €4.6bn	LOOC operation cost: \$2404m00 Overall cost: €6.0bn (June 2004)	Overall: €9.6bn
Beijing 2008 (5 bidders)	Investment cost: \$1600m00 Invt cost in 2006: \$2800m LOOC operation cost: \$786m00  Olympic stadium cost: €300m Overall cost: €2.2bn (\$bn1.9bn) 2004 \$2.4bn in 2006	Investment cost: \$2170m00  LOOC operation cost: \$1458m00 Infrastructure cost: \$35.6bn Olympic stadium cost: €80m Overall cost: \$43 to 45bn	Invt cost: €13.5bn  Infrastr: €29bn
London 2012 (5 bidders)	Overall cost: £3.4bn in 2005; £3.674bn end 2005; £9.3bn in 2007 £10.0bn in 2009 Investment in 2005: £2.664bn in 2006: €15.0bn LOOC operation 2005: £1010m in 2006: €1900m	Overall in 2011: \$19bn (£11.6bn)	

m: million; bn: billion; \$m00: in 2000 dollars; Australian dollars for Sydney; F: French francs

Sources: Andreff & Nys (2002), Auf der Maur (1976), Barget & Gouguet (2010), Gouguet & Nys (1993), Preuss (2004 & 2006), Zimbalist (2010 & 2011), bidding committees, press articles.



**Table 3: Ex ante and ex post cost of Winter Olympics**

Host city, year (Nb of bidders)	ct-1: ex ante cost	Ct: ex post cost	After t cost
Lake Placid 1980 (2 bidders)	Initial operation cost: \$47m Investment cost: \$129m	LOOC operation cost: \$96m	Op. loss: \$8.5m
Sarajevo 1984 (3 bidders)	Operation cost: \$17.6m	Operaton cost: \$20.2m Investment cost: \$15.1m	
Calgary 1988 (3 bidders)	Initial overall cost: can\$500m	Overall cost: can\$1000m LOOC operation cost: \$636m	
Albertville 1992 (7 bidders)	Initial total cost: F2933m in 1987: F3160m, 1991: F11487m of which operation cost: F3233m, sporting equipments: F714m infrastructures: F8630m Accommodation cost: F289m	Overall cost: F12bn LOOC operation cost: F4200m sporting equipments: F5755m infrastructures: F7800m Accommodation cost: F575m	Op. loss:\$60m (F285m) Extra sport equipt cost: F286m
Lillehammer 1994 (4 bidders)	Overall cost in 1988: \$1511m	Overall cost: \$1700m	Op.loss: \$343m

Nagano 1998 (5 bidders)	Overall cost in 1992: \$450m	Overall cost: \$875m	Debt: \$11bn
Salt Lake City 2002 (4 bidders)	Operation cost: \$400m in 1989; 1996: \$1000m, 1998: \$1300m	Operation cost: \$1.9bn	Op. loss: \$168m
Turin 2006 (6 bidders)	Investment cost: €3.5bn Operation cost: \$660m	Investment cost: €3bn Operation cost: \$1357m	Op. loss: \$38m
Vancouver 2010 (3 bidders)	Operation cost: \$846m	Operation cost: \$1269m Investment cost: €1.31bn	Op. loss: \$37m
Sochi 2014 (3 bidders)	Initial total cost: \$8.4bn 2007: \$12bn; 2010: \$33bn		

m million; bn: billion; \$00: in 2000 dollars; Australian dollars for Sydney, F: French francs; Y: yen

Sources: Andreff & Nys (2002), Barget & Gouguet (2010), Burton & O'Reilly (2009), Chappelet (2002), Elberse et al. (2007), Jeanrenaud (1999), Solberg (2008), Tihl (2003), Zimbalist (2010 & 2011), bidding committees, press articles.

**Table 4: Summer Olympics: operational and construction cost increases**

Olympics	Operational cost			Construction cost		
	1st estimation	last estimation	Increase	1st estimation	last estimation	Increase
Munich 1972	1968	1974	222%	1965	1974	171%
Montreal 1976	1972	1977	538%	1972	1977	385%
Los Angeles 1984	1981	1984	20%	1983	1984	3.4%
Seoul 1988	1982	1989	82%	1982	1989	352%
Barcelona 1992	1988	1993	28%	n.a.	n.a.	n.a.
Atlanta 1996	1989	1997	51%	1989	1997	14%
Sydney 2000	1993	2001	68%	1990	2001	228%

Source: Solberg and Preuss (2007).

***Retards dans la réalisation:*** Albertville 1992, Atlanta 1996, Athènes 2004, Londres 2012.

***Déficit du COJO et/ou de la ville:*** Munich 1972, Montréal 1976, Lake Placid 1980, Albertville 1992, Lillehammer 1994, Atlanta 1996 (léger), Sydney 2000, Salt Lake City 2000, Athènes 2004, Turin 2006, Vancouver 2010 (Séoul 1988, Barcelone 1992).

***Lobbying*** éventé et coûteux: Séoul 1988, Sydney 2000, Pékin 2008, Londres 2012, ***corruption*** avérée: Salt Lake City 2002, probable: Séoul 1988, Atlanta 1996, Nagano 1998.

## **Conclusion**

La *winner's curse* apparaît pour pratiquement tous les J.O. d'hiver et d'été, sauf quand il n'y a pas eu d'enchères (Los Angeles). Les moins affectés: Lake Placid, Lillehammer et Atlanta.

Etude à étendre à d'autres événements sportifs, ex: Coupe du Monde FIFA ... attribuée au Qatar (!!), ... sera intéressant de suivre l'évolution des coûts.