

Droit de réponse de Monsieur Claude Atcher relatif aux observations définitives de la Cour des comptes (Art. R143-13 du code des juridictions financières)

1. Le 15 novembre 2024, j'ai été rendu destinataire du relevé d'observations provisoires de la Cour des comptes sur l'organisation de la coupe du monde de rugby 2023 en France. A la demande de cette juridiction, j'adressais, le 10 janvier 2025, mes commentaires sur l'ensemble du relevé d'observations provisoires et fournissais plus de 800 pièces justificatives au soutien de mes commentaires. J'étais entendu dix jours plus tard par la troisième chambre de la juridiction financière.
2. Or, je constate, avec étonnement, à la lecture des observations définitives de la Cour des comptes – qui attribue les mauvais résultats de l'événement au dossier de candidature de la France et à ma seule gestion entre 2018 et 2022, sans jamais évoquer les mauvaises décisions prises après mon départ par des personnes dénuées de toute expérience en matière de gestion de grands événements sportifs – que mes explications n'ont absolument pas été prises en compte.

1. La candidature exemplaire et rigoureusement validée de la France

3. La Cour des comptes considère que les engagements financiers pris au stade de la candidature auraient été excessifs et ceci malgré des résultats d'exploitation qui prouvent sa viabilité, à savoir un résultat positif de 55 millions d'euros et 478 millions de recettes contre 476 initialement prévues. Le rapport omet, à ce titre, d'évoquer l'augmentation considérable des frais de livraison décidé par la nouvelle direction du GIP France 2023 après mon départ.
4. Il faut d'abord rappeler que si la proposition financière de la France n'avait pas été compétitive, nous n'aurions jamais pu obtenir les droits d'organiser l'événement en France.
5. C'est également à tort que la Cour des comptes retient que l'Etat aurait manqué d'une doctrine claire sur le soutien apporté aux grands événements internationaux.

En effet, le dossier de candidature avait fait l'objet, avant tout engagement de l'Etat, d'un audit de l'Inspection générale des finances, dont les recommandations publiques n'ont hélas pas été suivies après mon départ.

Par ailleurs, outre l'Inspection générale des finances, le budget du dossier de candidature de la France avait été audité par le ministère des Sports, le ministère des Finances, la Caisse des dépôts et consignations, la Société générale et la Fédération française de rugby.

6. La présentation du budget final respectait le format imposé par Rugby World Cup Limited (RWCL), comme je l'avais expliqué dans mes réponses au relevé d'observations provisoires. Ne figuraient au demeurant pas dans ce budget, les droits commerciaux acquis indépendamment et le projet Campus 2023 qui s'est construit après la décision de RWCL.
7. En outre, les projets prétendument étrangers à la Coupe du monde correspondaient à une demande de l'Etat qui souhaitait développer la responsabilité sociétale des grands événements sportifs : ces engagements étaient formalisés dans une charte intitulée « Les engagements éco-responsables des organisateurs d'événements ».

Cette vision était partagée par l'ensemble de l'équipe, comme en témoignent les propos de Jacques Rivoal, tenus après mon départ : « *Notre ambition depuis le début de l'aventure France 2023 était de générer un impact positif pour la France et la famille du rugby, tout en organisant un tournoi responsable qui établit de nouveaux standards pour l'avenir* »¹.

8. Enfin, l'engagement de la garantie de l'Etat était assorti d'un contre-engagement de la Fédération française de rugby (FFR) à hauteur de 62 % du montant des appels éventuels de ladite garantie (au titre de l'article 221 de la loi de finances pour 2019). En contrepartie de la garantie de l'Etat, était également prévue la signature d'une convention entre la FFR et le consortium Stade de France, concessionnaire du stade propriété de l'Etat, jusqu'en 2025 afin d'éviter à l'Etat de payer au concessionnaire des versements compensatoires.

¹ <https://www.sports.gouv.fr/impacts-de-la-coupe-du-monde-de-rugby-2023-des-resultats-la-hauteur-des-attentes-2775>

2. La gouvernance de la Coupe du monde imposée et validée par l'Etat

9. Contrairement à ce qu'insinuent les observations définitives de la Cour des comptes, la gouvernance de l'organisation de l'événement a été imposée par l'Etat dès le stade de la rédaction de la convention constitutive du GIP France 2023, validée par un comité interministériel.
10. Les critiques du schéma de pilotage de l'événement – outre la légitimité des rapporteurs à exprimer un avis pertinent sur ce point – visent en réalité l'équipe qui m'a succédé, composée de dirigeants sans aucune expérience de la gestion d'événements sportifs. Je rappelle à ce titre qu'en 40 ans d'expérience en la matière, je n'ai jamais livré d'événement déficitaire et que je n'ai jamais souffert la moindre critique sur ma gestion. J'indique par ailleurs que la coupe du monde 2023 a été le seul événement bénéficiant d'une assurance annulation intégrant les risques de pandémie ainsi qu'une garantie sur le taux de change permettant un gain net de 2,7 millions d'euros.
11. Dans le cadre de cette gouvernance, parfaitement transparente, ont été organisés sous ma direction, seize réunions du conseil d'administration et huit assemblées générales portant sur un total de 119 délibérations soumises au vote et approuvées à l'unanimité. S'agissant des personnalités qualifiées assistant aux conseils d'administration, représentant les partenaires publics de la coupe du monde et les associations professionnelles, ils n'avaient qu'une voix consultative.
12. J'ajoute que le modèle de gouvernance retenu respectait strictement les directives imposées par RWCL, propriétaire de l'événement et qu'il s'est construit dans le cadre de contraintes liées au contrat d'organisation, notamment le respect des *Delivery Guidelines* éditées par RWCL. Avant mon départ, RWCL avait reconnu la qualité de la préparation de l'événement et n'a jamais formulé aucune critique ; au contraire, elle a pu exprimer son entière satisfaction comme en témoignent les éléments que j'avais remis aux rapporteurs de la Cour des comptes lors de la phase contradictoire d'élaboration de leurs observations.
13. S'agissant des directeurs fonctionnels, j'ai fourni à la Cour des comptes un document justifiant du suivi et de la planification de leurs tâches par mes soins lors de nombreuses réunions hebdomadaires ou bimensuelles, ou lors de points prioritaires tous les trois mois. La planification est devenue opérationnelle, sous le contrôle de la directrice de tournoi, dès le mois de janvier 2022. Par ailleurs, chaque directeur fonctionnel avait rédigé une fiche « projet » et signé un pacte d'engagement adossé à la charte de qualité. Le pilotage opérationnel était suivi par un document intitulé « Traduction opérationnelle du *Host Union Agreement* » qui était régulièrement analysé par la direction planification pour s'assurer du bon suivi de leurs engagements.
14. La montée en charge des effectifs était prévue depuis la révision budgétaire de 2020, pendant le confinement, qui a été réalisée en collaboration avec les directeurs fonctionnels. Il a toujours été clair que cette augmentation devait faire l'objet d'une révision en janvier 2022 en fonction des besoins en ressources humaines par site, définis dans le cadre des cycles de la planification opérationnelle (ce que démontre, une fois de plus, la documentation transmise dont la Cour n'a pas tenu compte).
15. Je rappelle enfin que mon éviction fut une décision purement politique prise à la suite d'articles de presse diffamatoires rendus possibles par les allégations mensongères de Monsieur Hugues Esquerre, qui avait été évincé du GIP France 2023 par mes soins en raison d'alertes internes le visant pour des faits de harcèlement sexuel et ceci 9 mois avant la publication des articles litigieux. Lesdits articles font l'objet d'une procédure en diffamation.

3. L'audit RNK : un outil manipulé pour justifier une explosion des coûts et créer de nouveaux prétextes à mon éviction

16. Après mon départ, la ministre des Sports a commandé un audit pour évaluer l'avancée des projets fonctionnels. Cet audit, qui conclut à l'existence de failles dans la structuration des fonctions opérationnelles et d'un risque opérationnel majeur portant sur la livraison de l'événement, a été utilisé pour légitimer mon éviction et externaliser la gestion du tournoi, en contradiction avec les recommandations de l'Inspection générale des finances en 2018.

C'est cette externalisation qui fait exploser les dépenses de livraison, dont le détail avait été fourni à la Cour des comptes par mes soins.

17. Il est étonnant que la société RNK, qui avait réalisé cet audit, a par la suite gagné un appel d'offre à 4 millions d'euros pour la gestion de ce tournoi (le document y relatif a été fourni à la Cour).

18. En tout état de cause, conclure que la gouvernance de la Coupe du monde aurait connu une évolution favorable après mon départ, c'est omettre la plainte déposée contre le nouveau directeur général des chefs de faux et usage de faux, le signalement auprès du procureur de la République contre le président pour non-respect des règles applicables aux marchés publics – s'agissant du mandat confié à un cabinet d'avocat proche de lui – ou encore le conflit d'intérêts de la ministre des Sports – s'agissant de la décision prise en conseil d'administration concernant la Société générale dont le président n'est autre que son époux.

4. Le projet Campus 2023 saboté par des décisions politiques

19. Les rapporteurs ont réduit le projet Campus 2023 à un simple coût par apprenti, sans prendre en compte son rôle et son ambition stratégique dans la structuration du sport français, ni l'entrée dans le marché du travail de 1 500 jeunes enthousiastes et finalement diplômés.
20. A l'issue de la Coupe du monde de 2007, l'afflux de licenciés n'avait pu être absorbé en raison notamment du manque de professionnalisme des structures d'accueil. Le GIP, appuyé par l'Agence nationale du sport, a souhaité anticiper cette difficulté pour 2023.
21. Le projet Campus 2023 a permis l'intégration de 1 500 apprentis dans les clubs de rugby amateurs, ces clubs dépendant uniquement de la bonne volonté de bénévoles vieillissants (51 % ont plus de 65 ans). Tous ces clubs ont par ailleurs bénéficié pendant deux ans des compétences et du savoir-faire de ces apprentis et, pour 650 d'entre eux d'une analyse complète de leurs infrastructures et de leurs finances pour permettre l'arrivée de nouveaux licenciés.
22. La création d'un diplôme certifié QUALIOPF d'administrateur/responsable de structure sportive, le 21 octobre 2021, a permis de pérenniser et structurer le secteur associatif. Ce diplôme a été cédé, dès le début du projet, aux acteurs du sport. Les jeunes diplômés ont pu, à l'issue de la compétition, nourrir le secteur associatif du rugby sur l'ensemble du territoire et travailler au succès des Jeux Olympiques.
23. S'agissant par ailleurs du prétendu déficit du projet Campus, il résulte de la décision d'affectation du résultat positif de la formation par les instances statutaires du GIP. Si ces instances avaient décidé d'affecter le résultat aux comptes du GIP, ce qui est parfaitement légal comme le confirme la Direction générale à l'emploi et à la formation, le projet Campus aurait été à l'équilibre et non en déficit.
24. Par ailleurs, l'explosion injustifiée des coûts du projet résulte des décisions prises après mon départ par le nouveau directeur général à la demande de la ministre des Sports. Ces derniers ont décidé une imputation abusive de charges au projet Campus, à hauteur de 6,2 millions d'euros au total (dont notamment une augmentation de frais de fonctionnement de 5,4 millions à 9,2 millions d'euros) et une minoration des recettes de 9,2 millions d'euros, sans que le nombre d'apprentis n'ait évolué.

Ces choix, pris contre l'avis du responsable financier de Campus – étrangement licencié quelques jours après – ont créé un déficit artificiel qui ne reflète pas la réalité financière du projet.

25. Enfin, il est faux de soutenir que le conseil d'administration du GIP n'aurait pas été informé de ce projet : les statuts du GIP avaient été modifiés et soumis au vote du conseil d'administration afin de permettre la création du CFA d'entreprise et la DGEFP était associée à l'analyse administrative et juridique du projet *ab initio*.

5. Le modèle hospitalités et voyages dévoyé après mon départ

26. Outre la nécessaire recherche d'un équilibre financier, le projet de rachat et de gestion du programme voyages avait deux objectifs : sécuriser un volume et un chiffre d'affaires billetterie (91 millions d'euros en définitive) et optimiser les revenus avec la création d'une catégorie de billets or pour les packages hospitalités dont la valeur serait d'environ 26 % supérieure à la catégorie 1 (ce qui représente une valeur ajoutée nette de 12,2 millions d'euros pour le GIP).

Le marché avait été interrogé de manière transparente par des appels à concurrence, tant pour le marché voyages que pour la commercialisation internationale des hospitalités. Toutefois, les réponses du marché – malgré le fait qu'elles validaient les hypothèses de ventes (180 000 packages) – ne correspondaient pas aux objectifs financiers du projet et un modèle basé sur l'utilisation des exploitants locaux des stades a été choisi.

27. En février 2023 (soit 6 mois après mon départ), une revue budgétaire était réalisée et présentée aux administrateurs du GIP et du GIE, après analyse par le comité d'audit. Cette revue faisait ressortir un résultat positif de 5,1 millions d'euros ce qui ne suscitait pas le moindre commentaire des administrateurs, malgré le fait que cette nouvelle direction ne s'était jamais impliquée dans le pilotage du projet.

Pourtant, l'Inspection générale des finances avait alerté le GIP sur le risque lié à ce programme en octobre 2022 et j'avais moi-même adressé une note à la FFR en janvier 2023 sur le même point.

Il est donc clair que la nouvelle direction du GIE, dont le contrôleur de gestion était par ailleurs trésorier de la FFR, n'a pas pris la mesure du risque et n'a pas pris les décisions qui s'imposaient, ce qui a conduit à un résultat d'exploitation catastrophique.

28. Par ailleurs, RWCL s'était engagé à acheter 24 000 billets catégorie or au stade de France et 6 000 à Marseille. Cet engagement était lié à l'utilisation exclusive des espaces réservés et au paiement d'une redevance de 6 millions d'euros. Or, RWCL a restitué, très tardivement, environ 13 000 billets dont une grande partie – qui concernait les matchs principaux – a malgré tout pu être revendue.

A aucun moment, la Cour des comptes ne s'intéresse à ce manque à gagner qui représente une perte d'un million d'euros supplémentaire, en plus des 6 millions pour le GIE. Ce défaut est dû au manque d'expérience de la nouvelle direction qui apparaît d'autant plus flagrant qu'après mon départ, RWCL a intégré le comité exécutif du GIP alors même qu'il en est le principal créancier.

29. S'agissant de la société Daïmani, il résulte des documents communiqués que toutes les échéances avaient été respectées en juin 2022. La première défaillance, qui a eu lieu en décembre 2022, ne génère aucune réaction de la part de la nouvelle direction. La garantie financière prévue au contrat n'est pas activée et le conseil d'administration n'est pas averti de cette défaillance. Il aura fallu attendre septembre 2023 pour qu'une nouvelle garantie soit demandée. Pire, il leur est mis à disposition 6 millions de billets qui ne seront jamais payés.

La défaillance de Daïmani, cumulée à la marge manquante en raison de la non réalisation des objectifs de ventes initiaux de 88 millions d'euros et au risque TVA, explique aujourd'hui 90 % de la perte du GIE.

30. S'agissant du fonds de dotation, je remarque que les frais de fonctionnement passent de 92 000 euros en 2022 à 328 000 euros en 2023 après mon départ (soit 50 % des dépenses totales sur 4 ans). Concernant le bilan d'activité fin 2021, il faisait état de 22 000 jeunes ayant participé aux animations financées par le fonds de dotation. Le rapport d'impact post coupe du monde fait état de 210 projets financés.

31. Concernant les financements publics, la Cour des comptes s'acharne à considérer que la Coupe du monde aurait coûté beaucoup d'argent aux organismes publics et ceci en confondant les financements réglementaires et les financements personnalisés.

32. Les contributions financières des collectivités publiques ont été, à périmètre égal, identiques aux prévisions figurant dans le dossier de candidature. Etaient prévues dans le dossier de candidature, 70 millions d'euros pour les dépenses confondues des collectivités territoriales et de l'Etat. Le rapport d'impact commandé par le ministère des Sports est, à cet égard très clair : les dépenses des collectivités et de l'Etat sont de 70 millions d'euros et les recettes sont de 84 millions (comprenant les recettes fiscales provenant de la TVA et les taxes sur le tourisme).

Ce rapport identifie par ailleurs 871 millions d'apport net à l'économie française, dont 39 % ont bénéficié aux territoires.

6. L'explosion injustifiée des dépenses du GIP après mon départ

33. Grâce au relevé d'observations provisoires de la Cour des comptes, j'ai pu constater les dépenses injustifiées suivantes, toutes engagées après mon départ :

- Un surcoût de 36,6 millions d'euros – comprenant 23,6 millions d'euros payées à des sociétés privées, dont 5,1 millions d'euros pour assurer la sécurité des seuls camps de base² – pour des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage sollicitées par le GIP pour appuyer la livraison du

² A titre de comparaison, l'Etat avait estimé à 23 millions d'euros le coût de sécurité publique pour l'ensemble de la compétition.

tournoi et compenser le manque d'expérience en la matière de la nouvelle direction, et ceci en contradiction avec les recommandations du premier audit de l'inspection des finances en 2018 ;

- Des subventions non prévues initialement, hors conventions signées, dont l'octroi aux villes d'accueil d'une subvention de 100 000 euros pour chaque ville exploitant un village rugby (1 200 000 euros au total), d'une subvention de 200 000 euros pour chaque ville organisant les marchés du rugby (2 000 000 euros au total) et d'une subvention d'un million d'euros pour les villes accueillant un camp de base ;
- Des bénéfices financiers directs versés, avant établissement du bilan du GIP, à la FFR ou ses organes décentralisés, à savoir 3 millions d'euros pour la pérennisation des emplois de Campus 2023 et 800 000 euros pour les ligues régionales.

34. Au total, on relève environ 44,7 millions d'euros de dépenses supplémentaires parfaitement injustifiées engagées par la nouvelle direction en raison de son manque de compétence et d'expérience.

L'ensemble des documents justifiant de ces montants avaient été communiqués à la Cour des comptes.

35. Enfin, la gestion défailante des contrats de partenariats a entraîné une diminution des recettes d'environ 2,1 millions d'euros après mon départ.

7. Conclusion

36. En définitive, la gestion catastrophique de l'événement après mon départ a privé le rugby français d'environ 50 millions d'euros de résultat. C'est là le résultat d'une décision purement politique prise au détriment de l'intérêt général.

37. La Cour des comptes, qui n'a pas tenu compte des nombreux documents que je lui ai communiqué lors de la phase contradictoire, a préféré masquer ces erreurs en me désignant, entre autres, comme bouc émissaire.

38. Ces documents sont à la disposition de tout lecteur du rapport et de cette note.

le 31 Mars 2025,

Claude ATCHER

