OBSERVATOIRE GÉOSTRATÉGIQUE
DU SPORT

LES DERNIÈRES ÉVOLUTIONS DE L'ÉCONOMIE DU SPORT : ENTRETIEN AVEC WLADIMIR ANDREFF

Wladimir Andreff est Professeur émérite à l'Université de Paris-I, Président d'honneur de la *International Association of Sports Economists* et de la *European Sports Economics Association*.

NOVEMBRE 2014

IRIS
INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES

LES DERNIÈRES ÉVOLUTIONS DE L'ÉCONOMIE DU SPORT : ENTRETIEN AVEC WLADIMIR ANDREFF

Wladimir Andreff est Professeur émérite à l'Université de Paris-I, Président d'honneur de la *International Association of Sports Economists* et de la *European Sports Economics Association.*

IRIS : On dit qu'actuellement au niveau mondial le PIB du secteur sportif grandirait plus vite que le PIB général. Validez-vous cette idée? S'il existe, ce différentiel s'accroît-il ?

WLADIMIR ANDREFF : Effectivement, je valide une partie de cette affirmation car on dispose de statistiques allant dans ce sens. Dans les années 2000, jusqu'à 2007 inclus, l'économie du sport au niveau mondial croissait plus vite que l'économie générale. Et dans certains pays développés (notamment en France), on pouvait considérer, que le sport était, au début des années 2000, le 2e secteur à plus forte croissance après la « e-économie » (l'économie de l'électronique, l'informatique, les télécoms, etc.). Mais, depuis 2007 et la « crise des subprimes », la croissance de l'économie du sport (ou de certains de ses aspects en Europe) a connu des phases de ralentissement. On peut présumer que la situation a été sensiblement la même aux États-Unis, même si ces derniers ne collectent pas de donnée macro-économique sur le sport. Par contre, je n'aurais peut-être pas la même conclusion sur les « pays émergents ».

En ce qui concerne les pays développés, j'avais à l'époque identifié quelques canaux par lesquels la crise atteignait le secteur du sport. Tout d'abord, les ménages, qui financent une grande partie du sport (50% en France), ont été directement affectés par la crise. Une grande partie des ménages les moins riches ont ainsi réduit leurs engagements (la pratique ou la consommation de spectacles sportifs). L'évolution est difficile à lire car il y a eu un ralentissement économique en 2008 et 2009 et en 2010-2011 l'activité est repartie, avant de rencontrer un nouveau ralentissement en 2012-2013.

Du point de vue du sponsoring, qui finance également le sport, en 2008-2009 il y a toute une série de sponsors qui se sont retirés du sport. On ne peut pas parler d'effondrement car d'autres sponsors en ont profité pour prendre la place, mais l'attraction des sponsors étant moindre, on peut supputer que la croissance du sport en a été ralentie. Par contre du côté des droits TV, en France, la crise ne s'est pas fait ressentir grâce à l'arrivée de Bein Sport. Concernant le financement public, la crise de 2007-2008 a été particulière car les financeurs publics du sport sont surtout les collectivités locales. Or, celles-ci, en tout cas en France, étaient (et le sont encore) très endettées vis-à-vis de banques, notamment de Dexia (la banque des collectivités locales). Quand Dexia a fait faillite, cela a posé de nombreux problèmes aux collectivités locales, ce qui a alors ralenti le financement du sport.

En résumé, le secteur sportif a connu une croissance économique supérieure à la moyenne avant 2007, et ce depuis les années 1990 à mon avis. Depuis 2008, il est touché par la crise, comme les

autres secteurs. Je n'en déduis donc pas qu'il croit moins vite que la moyenne, mais certainement que sa croissance est ralentie par rapport à ce qu'elle a été par le passé dans les pays développés. Je ne suis pas certain que ce soit la même chose dans les pays «émergents », à savoir les pays les plus « développés » des pays du Sud. Tout d'abord, certaines de ces économies n'ont pas connu la crise. Elles sont tombées de 12 à 7% de croissance, donc elles croissent toujours vite. La Russie a été plus affectée par la crise, mais en Russie beaucoup de choses sont déterminées par le politique. Ils ont ainsi accueilli les JO de Sotchi, vont accueillir la coupe du monde de football 2018 donc ils continuent à investir dans le sport. C'est une volonté de Poutine. Le Brésil a vu sa croissance ralentir mais avec la Coupe du Monde (2014) et les Jeux Olympiques (2016), le secteur sportif y est en expansion. Je dirais donc que les BRICS ne semblent pas touchés de la même façon que les économies plus développées.

On arrive à dissocier un modèle entre pays développé et pays émergents, ne peut-on pas faire une deuxième séparation entre le sport de très haut niveau (Coupe du monde, JO) où on voit de façon très directe une inflation des droits TV, infrastructures, etc. et le sport professionnel national qui est fragilisé ?

Je valide l'idée mais avec une nuance. Quand j'ai parlé de l'impact de la crise dans les pays développés, vous aurez noté qu'au niveau des médias on ne voit pas de crise, car les médias ne visent que le sport professionnel. L'entrée de Bein Sport en France montre que le sport professionnel attire beaucoup de capitaux, alors que la baisse des investissements des ménages et des collectivités touche surtout le sport amateur. On peut également distinguer les événements nationaux de très haut niveau et les autres compétitions nationales. Ces différentiations existent en crise et hors crise. Comme l'économie en général, le sport ne se développe pas de manière homothétique. Au niveau du sport professionnel national, cela dépend des pays. Les grandes ligues de sport professionnel ne sont pas tellement affectées. Le poids de la crise pèse surtout sur le sport professionnel de basse division ou le sport amateur.

Les grands événements mondiaux ne sont pas touchés pour l'instant par la crise, mais à mon avis, c'est ennuyeux qu'ils ne le soient pas. Carle Brésil, par exemple, paiera à un moment donné la note du mondial et des JO, et les comptes ne seront pas à l'équilibre. Un petit signe de crise dans ces grands événements internationaux peut cependant être identifié : c'est qu'il y a de plus en plus de villes ou de pays candidats (exemples récents de Munich ou Oslo), qui renoncent à organiser de tels évènements, car la population locale y est opposée. Ce ne sont pas des signes de crise financière, mais de crise de la symbolique de ces événements. En plus des études d'impact financier et économique, les autorités occidentales veulent aussi désormais évaluer l'impact social, médiatique, culturel, éducatif, de ces grands événements. Ces dimensions sont encore plus difficiles à prendre en compte, mais ils y tiennent. Je ne crois pas que la décision pour Paris 2024 dépende de ça, puisque ce seront surtout des affrontements politiques qui seront décisifs. Des études d'impacts sur d'autres événements ont déjà été réalisées, avec des résultats mitigés. Par exemple, quand la France a accueilli la Coupe du monde de rugby de 2007, plusieurs études d'impact, chacune avec des résultats très différents. Une étude attendait 8 milliards d'euros de retombées positives, puis une étude a ramené ce chiffre à 500 millions d'euros. Ce sont des écarts importants. Personnellement, j'appuie beaucoup l'idée d'évaluer *a posteriori*, voire éventuellement 5 ou 10 ans après, ces événements sportifs.

Il existera toujours des personnes prêtes à financer ces derniers, mais les candidatures se font plus rares. Il y a de la prudence et cela peut amener à terme à une rationalisation économique de ces événements, que j'appelle de tous mes vœux en tant qu'économiste. Cela va appauvrir le CIO et la FIFA mais je ne vais pas pleurer sur ces institutions qui sont en situation de monopole. Les économistes n'aiment pas les monopoles.

Pour en finir sur les grands événements sportifs : six mois après les JO d'hiver à Sotchi, peut-on établir un premier diagnostic sur l'impact des Jeux ?

Je me suis rendu plusieurs fois ces dernières années à Sotchi, où j'enseigne l'économie du sport dans le cadre d'un master international. Une de mes étudiantes, qui vivait à Sotchi, avait un point de vue critique sur les Jeux, dont les préparations étaient fastidieuses pour les habitants. L'étudiante a rédigé un mémoire sur les effets économiques négatifs des Jeux de Sotchi, avec une enquête auprès de la population de Sotchi. En économie, il y a un concept, qui s'appelle le « willingness to pay », à savoir l'acceptation de payer pour avoir quelque chose. Son questionnaire portait sur le « willingness not to pay », à savoir la réponse à la question « Qu'est-ce que vous auriez été prêt à payer pour que les Jeux n'aient pas lieu à Sotchi ?». Résultat : 93% des habitants étaient prêts à payer quelque chose pour que les Jeux n'aient pas lieu. Environ 50% d'entre eux étaient prêts à payer un mois de salaire moyen. Les chiffres ne sont pas à prendre au pied de la lettre mais on peut en retirer l'idée que la population n'était pas si favorable que cela à ce projet.

Mes ancêtres, qui comme moi étaient russes, allaient en vacances à Sotchi à la fin du 19^{e} siècle. Mais ils y allaient pour profiter de la station balnéaire, qui s'apparente à Nice. La zone côtière n'a en effet rien à voir avec les sports d'hiver. Mais comme Nice, la ville a dans son arrière-pays des stations de ski. Le rêve de Poutine était effectivement de disposer de stations de sports d'hiver et de stations balnéaires au sein d'un même pôle. Mais est-ce que les stations de ski vont attirer de nombreux skieurs ? Y skier reviendra certainement moins cher qu'en Suisse ou en Autriche. Mais ce différentiel va-t-il compenser l'éloignement ? Car, mis à part l'intelligentsia, les Russes ne se rendront pas en masse à Sotchi. Question subsidiaire: Sotchi est-il un endroit si calme ? On voit l'Abkhazie depuis les tours de Sotchi ! La politique poutinienne actuelle d'annexion et d'agression vis-à-vis de territoires étrangers rend la conjoncture politique défavorable pour le tourisme de masse vers le Caucase. C'est pourquoi je crains qu'ils ne rentabilisent pas les 51 milliards de dollars d'investissement. De plus, comme je l'ai vu de mes propres yeux en octobre dernier, les JO ont fait déserter l'activité balnéaire. Il y a ce qu'on appelle un effet d'éviction en économie. Au niveau prospectif, la perspective n'est donc pas radieuse. Toutefois, au-delà du financier, Poutine compte sur un retour en terme de prestige pour son pays.

Revenons-en aux pays émergents. J'ai l'impression qu'on sous-estime souvent l'intérêt économique de ces pays qui investissent dans le sport (Asie Centrale, Golfe, etc.), et notamment la diversification des revenus de ces pays souvent rentiers. Quel est votre point de vue ?

Pour le Qatar, l'idée d'investir dans le sport est une bonne idée. C'est un tout petit pays, assis sur une poche de gaz, et ils savent qu'ils en ont uniquement pour 50 ans. Dans ce même cas de figure, d'autres pays ont choisi d'investir dans l'industrie, mais les Qatari ne peut pas faire un tel choix, car ils n'ont ni la force démographique, ni le territoire pour le faire. Ils ont choisi le spectacle, le sport. A priori l'idée n'est pas saugrenue, surtout si vous êtes au départ le seul pays du monde à avoir cette idée, ce qui a été quasiment le cas. Mais cette stratégie nécessite une excellente gestion. C'est pourquoi il ne faut pas forcément surestimer les qualités de ce modèle. Le Qatar finance diverses études sur le sport, dont une avec l'UNESCO, mais l'UNESCO maintient que son label restera comme tel et que le Qatar apparaitra comme un bienfaiteur.

C'est un modèle fragile car le pays est paradoxalement «pauvre» au-delà de 50 ans. Le Kazakhstan est dans une situation différente. Car, ils ont du gaz et du pétrole à plus long terme. Idem pour l'Azerbaïdjan, qui dispose d'une plus grande économie que le Qatar. Ces pays ne misent pas que sur le sport. Ils utilisent la rente pour diversifier l'économie et non uniquement leurs revenus. La Russie essaie mais échoue à développer l'économie moderne (hormis quelques secteurs comme les télécoms, etc.). La Russie reste aujourd'hui complètement dépendante de ses exportations d'hydrocarbures. La rente pétrolière est une arme à double tranchant, qui attire des intérêts privés et la corruption. Brésil, Inde et Chine ne sont pas dans ce cas de figure car ils n'ont pas de rente, et, en outre, ont moins besoin de diversification.

Passons désormais à un autre sujet, à savoir les modèles économiques des ligues professionnelles, un thème sur lequel vous êtes également spécialiste. En Inde ils ont ouvert justement une ligue fermée de football. En même temps les dirigeants de l'Euroligue réfléchissent à appliquer le modèle des ligues fermées américaines. Vous avez travaillé sur cette question. Y a-t-il un changement de philosophie actuellement ? Quelle est votre analyse ?

Là, on touche le cœur de l'économie du sport. Il existe depuis les années 1950 une grande littérature sur cette question aux États-Unis. Les Américains sont toujours convaincus des vertus de leur modèle, même si quelques économistes américains s'intéressent maintenant aux ligues ouvertes - notamment en prenant la Premier League anglaise en exemple-. Mais le débat est ouvert sur l'intérêt du sport européen et mondial (puisque le modèle des ligues ouvertes est largement appliqué au niveau mondial) à évoluer vers un modèle de ligue fermée. Certains professeurs, appuyés d'arguments statistiques, affirment qu'on a intérêt en Europe à appliquer le modèle des ligues fermées, car en termes purement économiques ce système fonctionne mieux. Les ligues américaines connaissent rarement des clubs déficitaires, alors que l'UEFA publie tous les ans des rapports sur les premières divisions nationales, où entre 50 et 60% des clubs sont en déficit. Aux États-Unis, tous les propriétaires sont milliardaires. Quand les clubs voient qu'ils ne vont pas se qualifier pour les play-offs, l'objectif devient alors de gagner le plus d'argent possible. Si un club rencontre des difficultés, il demande l'autorisation au commissaire central de la ligue de délocaliser la franchise. Le commissaire fait réaliser une étude de marché, puis provoque un vote entre les clubs, qui peuvent valider la délocalisation. Les clubs sont des entreprises, intéressées à n'avoir uniquement des clubs viables dans la ligue.

Les Européens peuvent penser à reprendre ce modèle, mais en général, on leur répond que le système de valeurs européen, où le sport est basé sur le mérite et les performances sportives (tout club peut théoriquement être promu ou être relégué), est incompatible avec un modèle de ligue fermée. Je crois peu à l'argument des valeurs et de l'éthique, car beaucoup d'économistes européens ignorent tout d'abord qu'une ligue nord-américaine n'est pas une économie de marché, c'est son contraire. C'est une économie planifiée (pour reprendre un article américain de 1951 qui affirmait que les ligues nationales étaient « socialistes »). Le droit à l'embauche, principe primaire de l'économie libérale, n'est pas appliqué en ligue fermée, où un club n'a pas le droit de choisir librement les joueurs qu'il recrute (la rookie draft). Il n'y a pas plus syndiqué que des joueurs américains. Un célèbre dicton américain dit que les ligues américaines c'est « l'exploitation de millionnaires par des milliardaires ». Les salaires y sont plafonnés et les revenus sont redistribués entre les clubs. Il n'y pas de concurrence, il est quasiment impossible pour un nouveau club d'entrer dans la ligue. Auparavant, une ligue rivale était parfois créée entre d'autres clubs-ce qui est légal aux États-Unis, mais impossible en Europe, où les fédérations nationales sont les seules autorités compétentes-. En Europe on ne réfléchit pas suffisamment à ces contraintes. Tout d'abord, est-ce que cela pourrait fonctionner ? Va-t-on pouvoir reproduire les conditions de bon fonctionnement d'une ligue fermée ? À savoir régulation de la main d'œuvre, des salaires, le partage de toutes les recettes, dont les recettes au guichet (que les ligues européennes ont abandonné dans les années 1960) ? Il faut savoir que le sport aux États-Unis est un secteur dérogatoire de la loi anti-trust. En 1922 la Cour Suprême a jugé que la Major League Base-ball n'était pas un cartel, et donc la loi anti-Trust ne s'applique pas. Depuis il y a une jurisprudence. En 1961, le Sports Broadcasting Act a établi que le monopole de l'offre de base-ball et des autres sports professionnel à la télé était légal. Ces arguments juridiques n'existent pas en Europe, qui va dans le sens d'une économie de plus en plus libéralisée. Depuis l'arrêt Bosman, l'économie du sport européen est passée à l'économie de marché, avec un système de relégation/promotion et une concurrence théoriquement libre. Que dira l'office européen de la concurrence si on introduit une ligue fermée ? D'ailleurs l'UEFA a peut-être utilisé cet argument contre le projet de « superligue » de Berlusconi (et consorts) en 1999. Si on le fait au niveau européen, cela ne me choquerait pas sur le plan sportif, mais on formerait un cartel européen et juridiquement c'est contestable. Est-ce que ce système serait suffisamment régulé pour que cela fonctionne bien ? En général, ceux qui défendent ce système sont des personnes comme le dirigeant de l'Olympique Lyonnais JM Aulas, qui promeuvent la libre-entreprise etc. mais il faudrait ensuite réguler le système de recrutement, le partage des recettes et tout un ensemble de choses. Car sans régulation des transferts la ligue fermée serait rapidement en faillite puisqu'il y aurait une surenchère féroce sur les transferts. Bref, ces conditions d'applications ne sont pas assez discutées en Europe.

Actuellement, en système de ligue ouverte on arrive quasiment à un monopole puisque tous les ans ce sont les mêmes clubs qui sont en coupe d'Europe…

Il y a une sorte de noyau dur des clubs les plus performants. C'est un des arguments des défenseurs d'une ligue fermée. Cette situation interpelle l'UEFA qui m'avait invité à un séminaire sur la question « En quoi la *Champions League* déséquilibre-t-elle les championnats nationaux ? » Ce qui est une excellente question car quel intérêt d'avoir des championnats sans suspense ? On a une sorte de cercle vertueux pour les meilleurs clubs qui se qualifient pour la *champions League*, récupèrent les

revenus pour acheter les meilleurs joueurs, se qualifient à nouveau, etc. Il se crée un déséquilibre compétitif durable dans les ligues nationales. Aujourd'hui des études ont été faites pour montrer qu'au niveau national, plus les ligues sont déséquilibrées plus elles ont de chances d'être mieux représentées au niveau européen. C'est une des contreparties des ligues ouvertes. En tant qu'économiste, le fait que les championnats soient déséquilibrés ne me pose pas de problème, le véritable problème est le fait que le système des ligues ouvertes engendre des déficits. Dans toute l'Europe, les clubs sont en concurrence pour les meilleurs joueurs, ce qui fait exploser les masses salariales pour attirer les meilleurs joueurs. C'est ce qu'on appelle « la course aux armements » en économie. Les clubs doivent surenchérir, ou perdre leurs ambitions. Ceux qui échouent dans cette course ne rentrent pas dans leurs frais. C'est pourquoi l'UEFA a introduit le Fair-Play Financier (FPF), qui est un moyen d'essayer d'éliminer ou contenir le problème des déficits récurrents au sein de ligues ouvertes.

Mais ce Fair-Play Financier est difficile à appliquer…

L'UEFA est en phase d'apprentissage. Les opposants au FPF déclaraient qu'en éliminant de ses compétitions les clubs déficitaires, l'UEFA se tirerait une balle dans le pied, ce que l'UEFA n'a finalement pas fait. Les sanctions appliquées sont surtout symboliques : il s'agit essentiellement d'amendes ou d'interdictions de recrutement. Les amendes sont légères. Le PSG a reçu une amende de 60 millions, dont il ne doit verser que 20 millions. C'est la bonne manière pour progressivement gagner la partie. Avant, on faisait face à un système de licence, qui excluait surtout des clubs d'Europe centrale ou orientale mal gérés. Quand on est passé à l'étage supérieur avec les meilleurs clubs, des questions se sont posées. Des experts anglo-saxons libéraux critiquaient le FPF, des Français souhaitaient appliquer le modèle de la DNCG. Mais, ce sont les Allemands qui sont surtout présents dans les organes de contrôle du FPF à l'UEFA. Et il faut rappeler que l'Allemagne a un très bon système de licences pour garantir la viabilité financière de ses clubs.

Si on passe au système à l'américaine, il faut tout changer. L'alternative, c'est d'améliorer la gouvernance dans le système existant. Le FPF peut être une bonne solution, sachant que des sanctions comme l'interdiction de recrutement peuvent tordre le bras des clubs. Mais je ne garantis pas que le FPF fonctionnera parfaitement. Il reste le problème de certains gros clubs.

Barcelone et le real Madrid n'ont pas été inquiétés…

Ces deux clubs sont dans une situation particulière. Ils sont tenus à bout de bras par des banques qui annulent leurs dettes régulièrement. A un moment, l'UEFA devra réfléchir à comment aborder cette question. La règle du FPF tolère un certain déficit. Si le PSG a été épinglé c'est pour le contrat de sponsoring, qui a renfloué le club. L'UEFA a ainsi tranché et décidé que la moitié de ce contrat relèvait du sponsoring, mais que le reste consistait en du « bailing out » (renflouement financier), qui est interdit au-dessus de 45 millions d'euros, d'où la sanction. Émerge alors une question : Comment contraindre les clubs, sans les couler ?

Le vrai problème à l'avenir est celui des créances bancaires sur les clubs et ensuite, la question des arriérés de paiement, le problème financier le plus important car le plus généralisé en Europe. Les clubs français sont tous endettés (mais pas forcément en déficit). Si on regarde leurs comptes et la structure de leur dette, on remarque que la dette bancaire et financière est modeste (les banques prêtent peu aux clubs français). Le problème, ce sont les arriérés de paiement. Ils ne paient pas leurs fournisseurs, les transferts de façon intégrale. Les clubs s'endettent entre eux. Il y a aussi des arriérés d'impôts. Certains clubs ne paient pas complètement leurs impôts, d'autres font des fausses déclarations. Et il y a des arriérés de charges sociales. Le fisc ferme les yeux. Or, cette situation existe dans tous les pays européens. Le Real Madrid a une banque qui crache à tuyaux ouverts donc ils ont moins recours à de telles pratiques. Mais hormis l'Allemagne, beaucoup de pays sont concernés par ces arriérés de paiement.

Pour conclure, le système des ligues ouvertes pousse au déficit, mais ce n'est pas une fatalité. Car, avant 1995 et la libéralisation des transferts, on était dans un système de ligue ouverte, mais on n'avait pas tant de déficit. Sans pour autant aller vers une ligue totalement fermée, des mesures intermédiaires doivent bien exister … ?

Tout ce qui fait restreindre l'arrêt Bosman va dans la direction d'une ligue fermée à l'américaine. A l'inverse, tout ce qui introduit des ouvertures aux États-Unis (par exemple la règle des « free agents », instituée dans les années 1970, qui libère un joueur au bout de 6 ans d'ancienneté), va dans le sens d'une ligue ouverte. Il peut exister des systèmes mixtes (par exemple des règles de nationalité, de formation, etc.). Le rugby français y pense actuellement, sauf que l'arrêt Bosman a donné lieu à une jurisprudence et si vous allez à son encontre, vous êtes hors-la-loi. Je ne suis pas juriste mais je rappelle régulièrement cette jurisprudence. Car, suite à l'arrêt Bosman, il y a eu d'autres arrêts venant confirmer cette approche libérale, et notamment l'arrêt Malaja (pour le Basket) ou l'Accord de Cotonou entre l'UE et les 79 pays de l'ACP (Afrique Caraïbes Pacifique). Face à cela, une discipline, le rugby, a trouvé un biais pour restaurer en partie une situation pré-Bosman. Mais, si un jour un joueur saisit une Cour européenne, le verdict irait sans doute à l'encontre du rugby. Ils ont ainsi instauré un *salary cap* et souhaitent aussi limiter la circulation des joueurs pour éviter un scénario où on n'aurait que des joueurs néo-zélandais ou australiens dans le TOP 14, ce qui poserait ensuite problème pour la compétitivité des joueurs français, etc. Au football également, il existe des légères exemptions à la règle de la libre concurrence, sous réserve que cela bénéficie à la formation des jeunes joueurs. ■

LES DERNIÈRES ÉVOLUTIONS DE L'ÉCONOMIE DU SPORT : ENTRETIEN AVEC WLADIMIR ANDREFF

Wladimir Andreff est Professeur émérite à l'Université de Paris-I, Président d'honneur de la *International Association of Sports Economists* et de la *European Sports Economics Association.*

OBSERVATOIRE GÉOSTRATÉGIQUE DU SPORT / NOVEMBRE 2014

Dirigé par Pim Verschuuren et Carole Gomez, chercheurs à l'IRIS

© IRIS
TOUS DROITS RÉSERVÉS

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES
2 bis rue Mercœur
75011 PARIS / France

T. + 33 (0) 1 53 27 60 60
F. + 33 (0) 1 53 27 60 70
contact@iris-france.org

www.iris-france.org
www.affaires-strategiques.info