

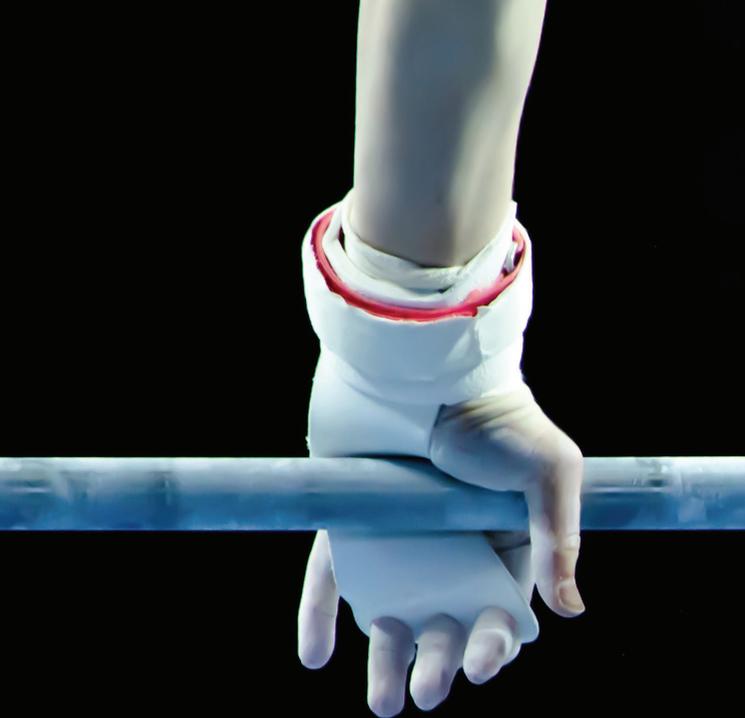


**LE SPORT, LEVIER
D'ATTRACTIVITÉ**

DU

GRAND

PARIS



ESSEC
BUSINESS SCHOOL



PARIS ILE-DE-FRANCE
CAPITALE ÉCONOMIQUE

GREATER PARIS
INVESTMENT AGENCY

S O M M A I R E

/ p.4

INTRODUCTION

/ p.6

23 PROPOSITIONS POUR FAIRE DU GRAND PARIS LA CAPITALE MONDIALE DU SPORT

/ p.20

I / LE SPORT PROFESSIONNEL DANS LE GRAND PARIS

- 1/ L'expertise française et francilienne dans l'organisation de grands événements sportifs
- 2/ Les clubs professionnels et l'attractivité du Grand Paris : l'anomalie de la région parisienne
- 3/ L'esport, levier de développement

/ p.86

II / LA PRATIQUE SPORTIVE ET SES EFFETS D'ENTRAÎNEMENT

- 1/ Mieux répondre aux nouvelles demandes de pratiques sportives dans le Grand Paris : un enjeu d'attractivité
- 2/ La pratique sportive et son rôle d'inclusion socioéconomique des populations
- 3/ Développer la pratique sportive féminine dans le Grand Paris
- 4/ Le sport en milieu professionnel, un levier de productivité et de bien-être

/ p.152

III / POUR UN ÉCOSYSTÈME DU SPORT DANS LE GRAND PARIS

- 1 / Le sport, une filière économique et un levier d'innovation
- 2 / Vers une nouvelle gouvernance du sport ?

/ p.174

CONCLUSION

L'affirmation d'une métropole sportive

/ p.180

ANNEXES

INTRODUCTION

L'attractivité du Grand Paris par le sport

Le sport est aujourd'hui un des véhicules les plus efficaces pour promouvoir l'image d'une marque. Les entreprises ont intégré cette donne depuis longtemps et investissent pour associer leur marque à une pratique sportive, qu'elle soit de haut niveau ou ouverte à tous, les territoires en revanche sont en retard sur cette approche. Quelques-uns voient leur image associée à un événement (24h du Mans, Le Grand Prix de Monaco ou de Singapour) mais sans qu'aucune métropole n'ait, à ce jour, durablement associée son image aux valeurs du sport. Ces valeurs, pourtant, sont en cohérence avec l'image que les grandes métropoles du monde cherchent à imposer. Elles parlent à la fois de bien-être, de santé, de forme et de performance ; mais aussi de convivialité, de partage, et de réussite collective.

Dans le marketing territorial, le caractère sportif d'une ville est un argument essentiel. Parce que le sport dispose d'une capacité exceptionnelle à tenir un message universel. Mais surtout parce que le sport adresse des valeurs qui sont au cœur des enjeux des métropoles durables.

Le sport parle de bien-être et de santé par la pratique personnelle. Il parle d'excellence et d'exigence par les performances des athlètes de haut-niveau, de solidarité et de partage par la convivialité des rencontres, de rayonnement et d'universalisme par l'accueil des grands événements. Il est spectacle. Il est loisir. Il évoque l'innovation et la ténacité. Il invoque l'inclusion et l'accessibilité.

« Santé », « inclusion », « performance », « rayonnement », « loisirs », « innovation », « solidarité », « excellence », « bien-être » ... toutes les métropoles mondiales cherchent à s'imposer sur l'ensemble de ces enjeux ! Aucune, pourtant, n'est parvenue jusqu'alors à s'imposer comme la « Ville du sport » ...

Certaines métropoles sont devenues des références pour la tech, le shopping, le digital, le street art, l'environnement ou la gastronomie. Des villes se sont imposées comme capitale de la finance, des casinos, du commerce maritime, des assurances, de la chaussette ou de l'automobile... mais la position de ville de référence mondiale pour le sport reste à prendre.

Qu'est-ce qui définit une métropole, comme « sportive » ? Est-ce le nombre de paniers de basket à l'hectare ? De parcours de golf dans un rayon de 50 km ? Le ratio de licenciés par habitants ? L'audience cumulée de ses grands événements ? Le retentissement de ses clubs dans les championnats internationaux ? Le taux d'accessibilité des équipements pour la pratique sportive ?

Un peu de tout cela bien sûr. Mais tellement plus que la somme de statistiques qui, certes, disent quelque chose mais ne racontent rien. Une métropole sportive c'est surtout un esprit, une culture, une conviction partagée de ce que le sport peut apporter à la cohésion des territoires, à la performance des entreprises, à la mixité sociale, à l'éducation, à l'accomplissement personnel... Dans tous ces domaines, faire du Grand Paris la capitale mondiale du sport supposera de valoriser nos atouts, de mobiliser nos énergies mais aussi de progresser et de s'appliquer à nous-mêmes la discipline des champions pour pousser toujours notre exigence.

Le lien entre le sport et l'attractivité du Grand Paris se décline dans de nombreux domaines : le sport pour tous, la santé, le sport au travail et à l'école, l'accueil d'Organisation Sportives Internationales et de Grands Événements Sportifs Internationaux, la diplomatie, le tourisme et la valorisation du patrimoine, le rayonnement des grands clubs mais également l'innovation et la santé.





23

PROPOSITIONS
POUR FAIRE DU GRAND
PARIS LA CAPITALE
MONDIALE DU SPORT

Le sport partout

Le Grand Paris « Capitale mondiale du sport », ce n'est pas seulement - la vitrine des grands événements internationaux. C'est aussi, et d'abord, un territoire accueillant la pratique sportive, au bénéfice de ses habitants et de ses visiteurs. Devenir une référence pour les aménagements qui facilitent et encouragent la pratique sportive s'applique aux trois espaces de notre urbanité : la sphère privée (logements), la sphère professionnelle (bureaux) et l'espace public.



PROPOSITION 1

Rendre accessibles les cours intérieures et les gymnases des écoles, collèges, lycées et établissements d'enseignements supérieurs d'Ile-de-France les week-ends pour des activités sportives encadrées.

Ce type de dispositions a déjà été adopté depuis longtemps par certaines communes franciliennes et, plus récemment, la délibération DASCO (Direction des Affaires Scolaires) 137 DFPE du 17 décembre 2020 de la Ville de Paris a rejoint le mouvement. En étendant cet usage au Grand Paris, et en l'élargissant à certains bâtiments administratifs. C'est, en superficie, l'équivalent de 1 000 terrains de football qui pourraient être mobilisés les week-ends pour faire du Grand Paris le plus grand terrain de sport du monde.

PROPOSITION 2

Dans les quartiers de bureaux, installer le week-end sur l'espace public des petits équipements amovibles de sports urbains (paniers de basket, filets de badminton, rampes de skate...). Cela permettrait d'ouvrir de nouveaux lieux pour les activités sportives, d'animer des quartiers déserts les week-ends sans déranger les utilisateurs habituels et les rendre la semaine à leur vocation de quartier d'affaires.



Le sport partout

PROPOSITION 3

Les articles 111-3-10, 111-5-2 du code de la construction et 151-30 et suivants du code de l'urbanisme fixent les obligations en termes de places de stationnement par logement. **Ces articles de loi** ont été revus pour prendre en compte le développement du vélo. Ils **pourraient, de même, être complétés par des orientations et spécifications sur la réalisation de lieux de sport par logements neufs dans les opérations de logements collectifs à partir d'une certaine taille.**

Mieux, l'élaboration du Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) métropolitain en cours et la révision du Plan Local d'Urbanisme (PLU) parisien représentent une fenêtre d'opportunité pour **intégrer l'objectif d'une métropole sportive dans les documents d'urbanisme.**

Le sport pour tous

Le Grand Paris ne doit pas simplement viser à être la ville où la pratique sportive est la plus répandue. Elle doit aussi être celle où la pratique sportive est la plus accessible ! Cela suppose un effort d'investissement important dans l'accessibilité des équipements et la promotion du sport auprès de publics qui en sont éloignés.



PROPOSITION 4

La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances prévoit que les nouvelles constructions des Établissements Recevants du Public (ERP) pour le sport soient accessibles à tous, quel que soit le type de handicap. Mais sur le parc déjà existant, la mise à niveau est encore trop faible.

Engager un schéma de mise à niveau de tous les équipements sportifs pour rendre accessibles à la fois les terrains et les vestiaires.

Organisations Sportives Internationales (OSI)

Faire du Grand Paris La Capitale mondiale du Sport, c'est aussi en faire une destination privilégiée pour les Organisations Sportives Internationales.

PROPOSITION 5

À l'image de ce qui a été réalisé pour le Brexit, **mettre en place un guichet unique dédié pour attirer les organisations sportives internationales**. Associer à sa gouvernance des “ambassadeurs” (entreprises, personnalités sportives, associations...) dans l'esprit de la gouvernance de Paris 2024.

PROPOSITION 6

Organiser et accueillir dans le Grand Paris des colloques et congrès internationaux dédiés au sport et à ses déclinaisons dans différents domaines : économique, juridique, sociologique, etc. Mobiliser pour cela les centres universitaires d'excellence présents dans le Grand Paris.

Cibler aussi, dans le développement commercial des centres de congrès du Grand Paris, les grands salons internationaux du sport comme ISPO Munich.



Technologie et innovation

Le sport, par l'importance des gains marginaux de performance, est un facteur d'accélération de l'innovation. Ces innovations concernent à la fois l'équipement, la formation, le spectacle ou la fan experience.

PROPOSITION 7

Faire du Grand Paris la place de référence pour les investissements dans la sport-tech et **accompagner en effet de levier, par les structures publiques d'investissement, les très dynamiques fonds privés français dédiés à la Sport-Tech.**

PROPOSITION 8

Favoriser, par des rencontres publiques-privées ou des clauses réservées, l'accès des jeunes entreprises innovantes du sport aux marchés publics dans les domaines les concernant, dans le fil des dispositions du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi.

PROPOSITION 9

Valoriser dans le Grand Paris, les innovations liées au sport dans leur proof of concept en facilitant leur expérimentation et en favorisant leur essaimage vers d'autres secteurs.

Accueillir des grands événements sportifs internationaux (GEST)

Les grands événements, tels que Roland Garros ou l'arrivée du Tour de France, participent au rayonnement sportif du Grand Paris. Devenir la référence mondiale pour l'accueil des grandes manifestations sportives internationales est à la fois un enjeu économique et d'image.



PROPOSITION 10

Entre 2010 et 2014, Paris a accueilli 40 grands événements sportifs internationaux de plus que le reste de l'Ile-de-France (112 vs 72). Entre 2015 et 2019, cet écart s'est creusé, passant à 60 (124 vs 64). Non seulement le déséquilibre ne se résorbe pas, mais il s'accroît significativement. Or si la fréquentation touristique de Paris apparaît en limite de capacité, le Grand Paris dans son ensemble peut être plus mis en valeur par le tourisme sportif.

Confier à une structure métropolitaine la promotion des lieux du Grand Paris pouvant accueillir des événements sportifs internationaux (accessibilité, capacité d'accueil). Répondre d'une seule voix, sous la marque "Grand Paris", dans les appels à candidature pour accueillir des événements.

Tourisme et valorisation du patrimoine

Inciter les touristes à découvrir d'autres lieux du Grand Paris en valorisant par le sport le patrimoine naturel et historique.



PROPOSITION 11

Organiser des manifestations sportives dans des lieux méconnus de la région afin d'y favoriser le tourisme sportif et de leur donner plus de visibilité.

S'appuyer sur le patrimoine exceptionnel du Grand Paris pour **créer des épreuves uniques au monde**, comme la « course des 4 châteaux » entre Vincennes et Versailles, en passant par le Louvre et la Muette.

PROPOSITION 12

Améliorer la desserte en transports en commun des espaces naturels et des lieux de pratique sportive du Grand Paris. Le futur réseau du Grand Paris Express devra faciliter cette accessibilité et être accompagné de sites d'informations et d'applications pour informer sur la richesse de l'offre sportive et naturelle du Grand Paris.

Convivialité et lien social

Le sport est un vecteur exceptionnel de cohésion sociale, entre pratiquants d'une même discipline, mais aussi entre fans qu'une passion commune réunit ou entre spectateurs occasionnels.



PROPOSITION 13

Les infrastructures sportives sont souvent bien recensées. Mais la pratique sportive autonome occupe une part de plus en plus importante, moins facilement identifiable. **Référencer les lieux informels de pratique sportive** (boîte, hockey sur bitume, yoga, etc.) pour permettre aux sportifs d'identifier les lieux où pratiquer leur(s) activité(s).

Pour cela, **mettre à disposition de tous une carte interactive multilingue des lieux de pratique sportive autonome** pour que chacun puisse participer, ou juste profiter du spectacle.

PROPOSITION 14

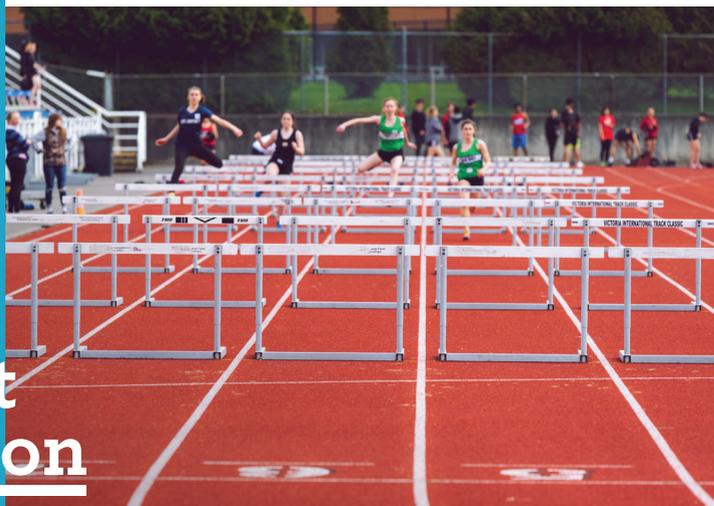
Créer une « fête du sport du Grand Paris » sur le modèle de la fête de la musique et en faire un rendez-vous annuel pour fédérer amateurs et professionnels autour de multiples rencontres et événements sportifs.

PROPOSITION 15

Développer des clubs à l'échelle des territoires et déléguer aux Établissements Publics Territoriaux le soutien aux clubs de l'élite pour créer ce sentiment d'appartenance et de fierté du territoire indispensable.

Sport et éducation

Faire du Grand Paris la Capitale mondiale du sport c'est aussi favoriser la pratique sportive dès l'école et l'encourager tout au long du parcours académique.



PROPOSITION 16

Organiser un “Erasmus du Sport” permettant aux étudiants étrangers des universités européennes en séjour à Paris de se retrouver autour d'activités sportives et de rencontrer leurs camarades français.

PROPOSITION 17

Dans l'esprit des rencontres sportives de type “criterium”, **proposer sur les principaux campus universitaires du Grand Paris (Noisy, Saclay, Cergy, Condorcet...), des compétitions sportives qui accueillent des élèves de toute l'Europe.**

PROPOSITION 18

À terme, **faire du Grand Paris une place connue et reconnue du droit du sport**, où les instances de décision souhaitent s'implanter.

Intégrer des spécialisations autour du sport dans les formations supérieures françaises. En particulier autour de la formation juridique pour développer un meilleur cadre du sport en France et valoriser la compétence française au sein des organisations sportives internationales.

Sport au travail

Le temps en entreprise est un moment privilégié pour la pratique sportive et l'exercice physique. Devenir la Capitale mondiale du Sport suppose de renforcer l'attractivité des emplois dans le Grand Paris par un cadre sportif attractif.



PROPOSITION 19

En s'appuyant sur des acteurs comme la Fédération Française du Sport d'Entreprise, **organiser des rencontres sportives internationales inter-entreprises** et organiser des événements créateurs de liens permettant aux salariés de retrouver une motivation supplémentaire, suite à la crise sanitaire, pour se rendre au bureau.

PROPOSITION 20

A l'instar des documents d'urbanisme portant sur le logement, les articles 111-3-10, 111-5-2 et 151-30 du code de la construction devraient **intégrer des orientations et spécifications sur les équipements sportifs sur l'espace professionnel.**

PROPOSITION 21

Accompagner les entreprises étrangères souhaitant s'installer dans le Grand Paris en présentant (en plusieurs langues) l'offre de sports accessible à leurs collaborateurs et à leurs familles. Nous avons une densité exceptionnelle d'équipements et de structures sportives dans le Grand Paris qui peut être mieux valorisée dans une approche de marketing territorial.

Sports émergents

Le Grand Paris peut devenir la référence mondiale des sports de demain en se positionnant dès aujourd'hui sur les disciplines émergentes comme le basket 3x3, le break-dance, le skateboard, l'E-sport ou encore le teqball.



PROPOSITION 22

Être proactifs dans la veille et l'action de promotion pour attirer dans le Grand Paris les fédérations internationales qui n'existent pas encore mais qui pourraient émerger avec l'essor de leur pratique. Leur **proposer des conditions favorables pour accompagner la création et l'implantation des fédérations internationales des nouvelles disciplines dans le Grand Paris.**

PROPOSITION 23

Paris dispose d'infrastructures conséquentes, capables d'accueillir des événements e-sport d'envergure mondiale. En complément de ces grands équipements, il est important **d'accompagner le développement de l'e-sport en élargissant l'offre de salles de pratique et de préparation.** Ces établissements, plus petits, vont encourager une pratique plus régulière des "gamers" et contribueront à positionner le Grand Paris parmi les références de l'E-sport.



ÉTUDE



I. LE SPORT PROFESSIONNEL ET LE DÉVELOPPEMENT DU GRAND PARIS

Cette partie illustre le rôle joué par le sport professionnel dans l'attractivité du Grand Paris. Tout d'abord le rôle des grands événements et leurs effets d'entraînements pour le développement du territoire et le rayonnement métropolitain. Ensuite celui des clubs professionnels, dont elle dresse un panorama en comparaison avec d'autres grandes métropoles européennes et internationales. Dans une dernière partie, elle évoque les potentialités économiques liées au développement et à la structuration de l'esport.

II. LA PRATIQUE SPORTIVE ET SES EFFETS D'ENTRAÎNEMENT POUR LE GRAND PARIS

Cette partie s'ouvre sur un préambule dressant l'état des lieux des travaux menés au sein de la Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC sur les moteurs de la dynamique des villes : compétitivité géographique, compétitivité inclusive et « salaire urbain ». Elle montre que le développement de la pratique sportive, au-delà des effets directs sur le commerce et l'emploi déjà bien documentés par les travaux de l'Institut Régional pour le Développement du Sport (IRDS), alimente chacun ces trois leviers. Elle dresse tout d'abord un panorama des pratiques sportives et montre leur évolution récente, en degré comme en nature. Elle avance également la capacité de la métropole à répondre à ces nouvelles demandes, contribuant à l'attractivité de la région capitale pour des populations en quête de nouvelles pratiques. Elle montre ensuite, dans la dynamique des villes, le rôle que peut jouer la pratique sportive en matière d'inclusion socio-économique. Vient alors l'analyse des pratiques féminines, dont le développement peut permettre à la fois une meilleure attractivité du territoire mais qui se heurte encore souvent à des freins spécifiques. Enfin, nous évoquerons la thématique du sport en milieu professionnel, qui suscite un intérêt croissant et des initiatives nombreuses mais très souvent éparées ou méconnues.

III. POUR UN ÉCOSYSTÈME DU SPORT DANS LE GRAND PARIS

Cette partie montre que de manière transversale, du sport professionnel à la pratique amateur, c'est tout un écosystème du sport qui se développe dans le Grand Paris. L'étude se concentre d'une part sur le rôle joué par le sport dans les dynamiques d'innovation, en donnant à voir les initiatives existantes et leur structuration. D'autre part, elle interroge l'importance de structurer pour l'avenir une véritable gouvernance du sport adaptée à ces nouvelles réalités, demandes et pratiques.





LE SPORT PROFESSIONNEL DANS LE GRAND PARIS

Cette première partie s'intéresse au rôle du sport professionnel dans le développement du Grand Paris. Elle rappelle tout d'abord que la France et en particulier l'Ile-de-France a développé depuis la fin des années 1990 une expertise reconnue en matière d'organisation de grands événements sportifs, dont nous donnons des éléments plus précis tout en proposant de nouveaux axes d'amélioration (1). Elle évoque ensuite en miroir la situation plus difficile des clubs professionnels de la région parisienne, en illustrant une certaine « anomalie francilienne » sur le développement de ces clubs au regard du potentiel démographique et économique de la région, et relativement à d'autres métropoles européennes et mondiales. Elle propose à ce titre quelques pistes d'explications et de propositions pour remédier à cette situation (2). Enfin, elle dresse un panorama du développement actuel de l'esport et de ses potentialités pour la région parisienne (3).



©Benh LIEU SONG - Flickr

L'expertise française et francilienne dans l'organisation de grands événements sportifs

La candidature à l'organisation des Jeux Olympiques d'été a suscité de nombreuses études pour comprendre les attentes des instances internationales, celles de l'opinion publique et analyser les forces et les faiblesses de la candidature française... Aujourd'hui, la préparation des deux événements sportifs majeurs que sont la Coupe du monde du Rugby de 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 nourrissent ces réflexions et mettent l'Île-de-France sous le feu des projecteurs.

Depuis la coupe du monde de football de 1998, la France s'est affirmée sur l'organisation de grands événements pour développer le sport français et faire rayonner notre pays. Nous étudions ici la manière dont l'Île-de-France se situe sur la scène internationale parmi les « territoires hôtes » de grands événements, afin d'en discerner les spécificités et bénéfices potentiels.

Cette partie commence donc par présenter ce que l'on entend par Grand Événement Sportif international (GESI) et les réalités différentes que recouvre cette appellation, ainsi que l'ensemble des acteurs qui y prennent part. Au travers de cette analyse, nous soulignons les spécificités de l'Île-de-France en matière de Grand Événement, celles qui constituent sa force et celles qui provoquent des difficultés. Dans un second temps nous analyserons l'impact de ces événements sur le territoire puis insisterons sur les nouvelles tendances qui émergent aujourd'hui et les enjeux auxquels doit faire face l'Île-de-France pour demeurer une terre d'accueil reconnue.

A/QU'EST-CE QU'UN GRAND ÉVÉNEMENT SPORTIF INTERNATIONAL (GESI) ?

► DÉFINITION ET PROPOSITION DE TYPOLOGIE

Avant de questionner l'impact des Grands Événements, au centre de toutes les préoccupations, il convient d'abord de définir et comprendre ce qu'englobe l'acronyme GESI : Grand Événement Sportif International. Selon l'Institut Régional pour le Développement du Sport (IRDS)¹, il s'agit de « *compétitions majeures des disciplines sportives de haut niveau sans qu'il y ait de critères de fréquentation ou de médiatisation. Il s'agit des compétitions sportives seniors de niveau international ou continental ouvrant droit à un titre, un classement mondial ou appartenant à un circuit officiel* ». Cette définition fait référence à des réalités très différentes que les études² regroupent en quatre catégories :

1 : Les Dossiers de l'IRDS, n°38, mars 2018 « Accueil des grands événements sportifs, montée en puissance et stratégies d'acteurs »

2 : Débat n°2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

1. Les événements exceptionnels à rayonnement international

Les « méga événements »³, qui se caractérisent par une très forte médiatisation, une durée plus longue et une récurrence moins fréquente (en général tous les quatre ans). On traite ici des têtes d'affiches dont les exemples les plus caractéristiques sont les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde de Football. L'organisation de ces événements fait l'objet d'un appel à candidature pour les villes ou les pays dont le gagnant est nommé « hôte » de la compétition.

2. Les événements récurrents à rayonnement international

Il s'agit de tournois ou compétitions annuels fortement médiatisés mais dont le lieu et la date sont toujours identiques. Le site, et donc le territoire, qui héberge la compétition est partie prenante du prestige qui entoure l'événement puisqu'il fait partie de son identité. On pense ici par exemple à Roland Garros qui a lieu chaque année à la Porte d'Auteuil, aux 24h du Mans, à l'arrivée du Tour de France sur les Champs Élysées, etc.

3. Les événements ayant un moindre rayonnement économique/ médiatique mais un intérêt sportif majeur

Ce sont les championnats du monde ou compétitions internationales qui ne rassemblent pas le grand public mais plutôt les experts et passionnés de la discipline en question. Il s'agit en général de disciplines peu médiatisées malgré les enjeux considérables qui se jouent pour les athlètes lors de ces compétitions. On peut citer par exemple le championnat du monde de hockey, championnat d'Europe de badminton, etc. Contrairement aux deux catégories précédentes, les droits TV et marketing ne sont pas les principales sources de revenus.

4. Les événements récurrents à rayonnement territorial

Les événements dont il est question ici fonctionnent de façon assez similaire avec la catégorie n°2. La compétition a lieu tous les ans et l'organisateur est souvent un acteur privé. Toutefois, ils ne bénéficient pas d'un aussi large rayonnement médiatique. Ce sont des événements considérés comme plus secondaires (ex : Tournoi de tennis de Montpellier) du fait de leur rayonnement moindre ou par leur non-appartenance à la hiérarchie traditionnelle fédérale. Il s'agit de sports plus émergents, qui correspondent davantage aux nouvelles pratiques et façon de « consommer » le sport par la population. On pense ici aux Ultra-Tracks, Iron Man, FISE (festival international des sports extrêmes), qui sont généralement des marques déposées : la marque Ironman est par

3 : Les Dossiers de l'IRDS, n°38, mars 2018 « Accueil des grands événements sportifs, montée en puissance et stratégies d'acteurs »

exemple propriété de la World Triathlon Corporation. Le Marathon de Paris est quant à lui organisé depuis 1976 par Amaury Sport Organisation (ASO).

► PANORAMA DES ACTEURS ET DE LEURS MOTIVATIONS

Tous ces événements rassemblent globalement les mêmes acteurs. Toutefois, selon la catégorie de l'événement, ces derniers n'ont pas le même niveau de responsabilité ni le même rôle.

Le mouvement sportif

Le mouvement sportif est pour la majorité des cas à l'origine de l'organisation des GESI et promoteur de ceux-ci. Les **Fédérations Internationales** en premier lieu jouent un rôle majeur. Elles organisent les grands rendez-vous de leur sport (coupe/championnat du monde) ou choisissent les comités et entités organisatrices à qui elles délèguent cette organisation. Parallèlement au travail des fédérations, **les ligues internationales et nationales** pèsent de plus en plus dans l'écosystème. Quand les fédérations s'occupent plutôt de la pratique « amateur » et des équipes nationales, les ligues se consacrent aux clubs professionnels et aux compétitions qui s'y rattachent. A titre d'exemple, la Ligue de football gère et organise les compétitions de Ligue 1 et Ligue 2, et l'ATP (Association of Tennis Professionals) les tournois de tennis masculins et le classement des joueurs.

D'importantes instances nationales interviennent également, notamment pour l'organisation bien particulière des Jeux Olympiques et Paralympiques. Ainsi, le CIO et le CIP (**Comité International Olympique/Paralympique**) encadrent les candidatures, l'organisation jusqu'à la cérémonie de clôture des Jeux en validant toutes les étapes clefs dans tous les domaines (opérationnels, sportifs, communication, héritage, infrastructures, etc.). Ils peuvent également mettre à disposition des experts pour accompagner la ville hôte lors de ses réflexions. Ces deux instances internationales s'appuient sur un large réseau déployé à toutes les échelles : CNOS/CNPS (Comité national Olympique/Paralympique et Sportif), CROS (Comité régional Olympique et sportif). Ces instances ont vocation d'une part à promouvoir les valeurs de l'olympisme pour le plus grand nombre et d'autre part à organiser les délégations de chaque pays participant (athlètes, staff, club France etc.). Elles travaillent donc main dans la main avec les fédérations internationales, la ville hôte et le CIO.

Les fédérations nationales, représentant leur sport à l'échelle nationale, encadrent les licenciés, développent la pratique de leur discipline et organisent la sélection des athlètes qui représenteront leur nation pendant ces GESI. Elles sont aussi et souvent les vecteurs de recrutement de volontaires, main d'œuvre essentielle à l'organisation d'un GESI. Par ailleurs, fortes de leurs expériences d'organisation lors des championnats de France, elles peuvent également être Comité d'Organisation local d'un événement à propriété de la Fédération Internationale. La Fédération Française de Tir à l'Arc (FFTA) s'est ainsi positionnée pour accueillir des manches de Coupe du monde en 2021, 2022 et 2023⁴. Cette organisation cumulée sur trois années consécutives permet à la FFTA de disposer de plus de moyens financiers et humains et de gagner en compétence et en crédibilité dans l'organisation globale d'une grande compétition. Cette stratégie permet à une fédération nationale de faire parler de son sport, à plus forte raison quand sa médiatisation est moindre, de le démocratiser en proposant des activités et performances en amont et aval de la compétition, avec pour objectif d'en augmenter la pratique.

Les acteurs privés

Les acteurs privés tiennent une place importante dans le fonctionnement des GESI, et leur rôle croît à la mesure du désengagement des acteurs publics, de la montée en compétence des entités spécialisées dans le domaine de l'événementiel sportif, et de la valorisation de plus en plus forte du sport comme image des entreprises.

Ces dernières années ont ainsi vu émerger des entités privées dans le secteur de l'événementiel sportif et du « sport business ». Entités organisatrices à part entière ou prestataires de fédérations internationales ou nationales, ces entreprises ont bénéficié de l'essor des événements accueillis en France pour se professionnaliser et gagner en expérience. La France dispose aujourd'hui d'un vivier d'entreprises compétentes et expérimentées, dont nous sommes en partie redevables à la bonne réputation de la France en matière d'organisation, et qui pour beaucoup sont concentrées dans le Grand Paris. Aux côtés de grands acteurs traditionnels comme Amaury Sport Organisation (ASO), qui organise le Tour de France et le Rallye Dakar, ou le Schneider Electric Marathon de Paris qui a récemment décliné ses courses pour grands publics (Mud day, run in your city, etc.), d'autres acteurs émergent et développent leur filière sport événementiel. Le groupe Lagardère a par exemple opéré une restructuration de ses agences sous une seule marque

4 : « La France organisera 3 étapes de coupe du monde entre 2021 et 2023 », mai 2023, Jean-Michel CLÉROY, Président de la FFTA - ffta.fr

« Sportfive » en mai 2020 pour proposer une offre globale allant du marketing sportif à l'événementiel et la gestion des agents⁵. S'il y a peu de purs « assembleurs » comme ASO capables de fournir un événement clef en main, on note cependant une multiplication des acteurs et la diversification de leurs compétences. L'agence Keneo⁶, reconnue principalement pour son expertise de conseil en matière de candidatures, s'est aussi vue confier l'organisation du championnat du monde de handball en 2017. GL Events assure aussi bien l'équipement que l'organisation opérationnelle de ce type d'événement. Traditionnel organisateur d'Equita Lyon, ce dernier se positionne sur d'autres événements sportifs tels que les South East Asian Games qui requièrent un panel de compétences complet. Ces entités flexibles oscillent entre plusieurs rôles : propriétaires d'événements, producteurs, organisateurs, assistants à maîtrise d'ouvrage, fournisseurs, etc.

Les fournisseurs sont également des acteurs primordiaux de l'organisation des GESI. La gestion et le contrôle de tout l'équipement nécessaire sont des enjeux qui croissent avec l'ampleur de l'événement et l'exigence en matière de niveau de services. La transparence est de plus en plus recherchée par l'entité organisatrice qui doit contrôler son budget et rendre des comptes aux autorités et à une opinion publique de plus en plus exigeante :

Catégorie un peu à part dans la foule des prestataires à la croisée des fournisseurs et des entités privées définies plus haut, les cabinets de conseil développent également une expertise propre à l'événementiel sportif. Toute entité qui organise un événement s'entoure en effet d'experts pour se faire accompagner sur différents sujets : montage opérationnel, construction et exploitation des infrastructures, communication, RSE, etc.

L'organisation d'un GESI est l'occasion pour tous ces acteurs de développer des compétences à réutiliser plus tard. On parle ainsi de « promotions » d'experts dont l'expérience est très recherchée : promotion « Coupe du Monde de Football 1998 », promotion « Coupe du Monde de Rugby 2007 », etc.. « Ces professionnels forment un écosystème relativement restreint et fermé, évoluant au rythme des trajectoires individuelles et des dynamiques de réseau »⁷.

A ce titre, la multiplication des événements en Ile-de-France renforce cette expertise avec la promotion Euro 2016, Ryder Cup 2018, Coupe du monde féminine 2019. Une expertise précieuse notamment dans l'optique des Jeux de Paris 2024.

5 : Sports and Entertainment Agency - sportfive.com

6 : N'existe plus aujourd'hui car racheté par MKTG.

7 : Etude réalisée par Nomadéis pour le compte de l'Observatoire de l'Economie du Sport et du Centre National pour le Développement du Sport, Rapport Final, Août 2016 « Cartographie des chaînes de valeurs de l'événementiel sportifs »

Le **sponsoring** est une autre facette des enjeux de l'organisation d'un événement sportif. Les entreprises privées sponsors, partenaires et acteurs économiques prêts à investir dans les GESI, sont des acteurs de poids. Différentes tendances actuelles viennent renforcer leur rôle : d'une part la baisse des subventions publiques ; d'autre part le fait que le sport devienne peu à peu un secteur privilégié pour le sponsoring en raison des valeurs qu'il transmet et de sa forte visibilité. Toutefois, le nombre élevé d'événements rend la compétition ardue pour prospecter et fidéliser les sponsors. Différentes stratégies sont déployées en fonction du type d'événement et des volontés du sponsor. Le recours au naming⁸ devient le moyen privilégié d'attirer des partenaires premium. Stratégie utilisée par les clubs de foot pour leur stade, elle est aussi utilisée pour les événements comme le Schneider Electric Marathon de Paris, la Ligue 1 Uber Eats ou le Evian Masters (golf).

Dernière grande famille d'acteurs privés, **les médias** jouent un rôle-clé dans les Grands Événements.

Les acteurs publics

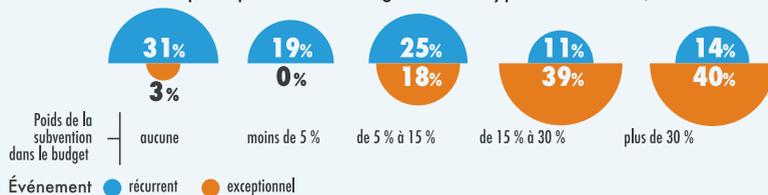
Un GESI est toujours supporté par une autorité publique même si le niveau de responsabilité fluctue souvent en fonction de l'ampleur de l'événement. Pour les événements de catégorie 1, les « méga événements », l'autorité publique s'engage contractuellement et constitue ainsi un garant de poids. En effet, la ville qui reçoit la compétition signe un « contrat de ville hôte » qui l'engage envers le propriétaire de l'événement et le comité d'organisation. Pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la Ville de Paris a signé un contrat avec le Comité International Olympique (CIO) dans lequel elle garantit de tout mettre en œuvre pour recevoir l'événement dont elle confie l'organisation à un comité dédié : le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de Paris 2024 (COJO Paris 2024). Elle s'engage ainsi sur plusieurs formes de soutien : subventions ou mise à disposition de sites appartenant à la Ville par exemple⁹. Pour l'Euro 2016 ou la Coupe du Monde de football féminin de 2019, un contrat ville hôte avait également été signé avec toutes les collectivités recevant des matchs de la compétition sur leur territoire. La collectivité impliquée est un acteur avec lequel il convient de co-construire, négocier et arbitrer. Son soutien est indispensable, non seulement pendant la phase de candidature, mais aussi tout au long de la préparation du projet. En plus d'un soutien politique et organisationnel, c'est aussi un important soutien financier qu'apportent les collectivités publiques

8 : Le fait d'attribuer le nom du sponsor à la compétition

9 : Contrat ville hôte - Principes - Jeux de la XXXII^e Olympiade en 2024 - olympics.com/ioc

comme en témoigne le graphique ci-dessous¹⁰. Les événements exceptionnels sont plus dépendants des subventions publiques que les événements récurrents, plus susceptibles d'avoir consolidé un modèle plus rentable.

Poids des subventions publiques dans le budget selon le type d'événement, 2005-2018



Source : IRDS

L'État accompagne également l'organisation des GESI en matière de sécurité et pour un ensemble de politiques publiques connexes mais indispensables à une bonne préparation et un bon déroulé. Le travail entrepris pour la Coupe du Monde féminine de football de 2019 avec les différents Ministères a permis de développer une « doctrine nationale » homogène sur la promotion du sport féminin et des réflexions sur la place de la femme dans la société. Parmi les mesures phares on compte un tournoi de football féminin organisé par l'Union Nationale du Sport Scolaire (UNSS), des cycles de 3 mois de football pour les 6e, 5e, 4e, et des cycles de conférences pédagogiques au sein des écoles.

Compte-tenu des enjeux logistiques considérables qu'impose l'accueil d'un grand événement sur un plan financier et opérationnel, il convient de comprendre les raisons qui motivent de tels investissements. L'IRDS en a recensé plusieurs sur le schéma ci-dessous. Bertrand Paquette (voir liste d'entretiens dans l'Annexe 1), lors de notre entretien du 16 avril 2020, a ainsi résumé les principales motivations qui conduisent les autorités publiques à s'engager dans ce type de démarche :

1. Faire profiter le territoire du rayonnement exceptionnel qu'offre l'accueil d'un GESI ;
2. Développer l'économie locale et maximiser les retombées économiques pour le territoire ;
3. Réaliser des aménagements lourds (transports, infrastructures, voies etc...) ;
4. Mettre en place une politique publique avec une importante force de frappe, souvent autour de l'insertion sociale ou du sport-santé ;
5. Mobiliser la population autour d'un projet commun ;

10 : Les dossiers de l'IRDS, n°38, mars 2018 « Accueil des grands événements sportifs, montée en puissance et stratégies d'acteurs »

6. Servir un projet politique, disposer d'un cap qui rythme leur mandat.

Les principaux objectifs/apports attendus de l'événement pour les différents acteurs français investis



Source : IRDS

Un schéma très complet, tiré du rapport de 2016 pour le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS)¹¹ permet de lier tous les acteurs entre eux et de comprendre le type de rapports qu'ils entretiennent. Il met en lumière la complexité d'un écosystème qui se module en fonction de la catégorie de l'événement et du degré d'implication des acteurs. De ces considérations découlent plusieurs modèles types d'organisation de GESI :

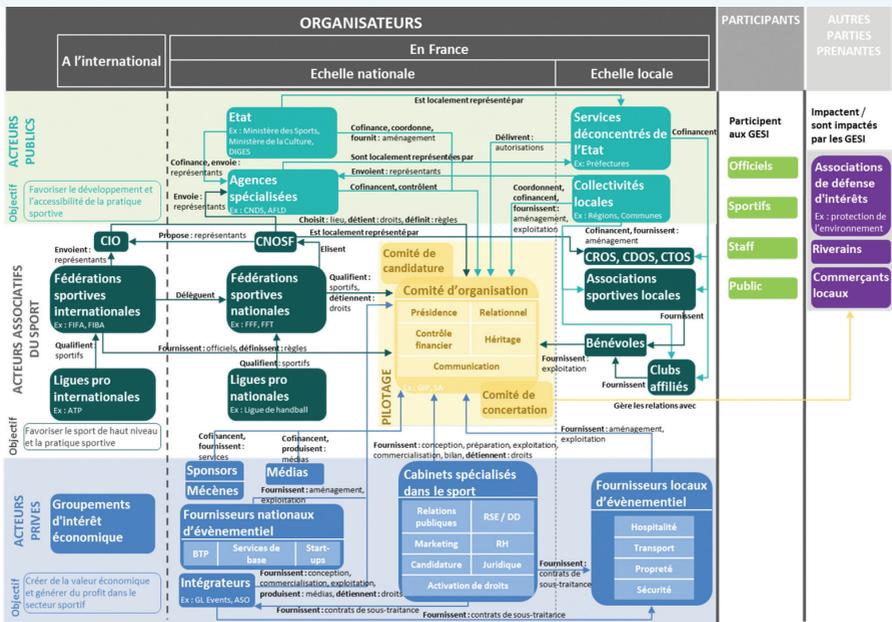
- **Fédération « en régie »** : la fédération organise seule, accompagnée de ses prestataires habituels ;
- **Le comité d'organisation** : modèle le plus mis à profit par les GESI. Le propriétaire de l'événement délègue l'organisation à un comité d'organisation local. Ce comité est créé après avoir remporté la phase de candidature. Souvent le comité d'organisation est un Groupement d'intérêt public (GIP), outil juridique qui permet de mettre en commun les moyens des acteurs publics et privés en vue d'un projet commun considéré comme relevant d'un « intérêt public » : l'Euro 2016, la Ryder Cup 2018, Jeux Équestres mondiaux 2014, Coupe du monde de Rugby 2023, Paris 2024. Ce statut institutionnalise l'acteur public en question comme une partie prenante d'importance. Lors des événements de catégorie 3, ce sont souvent des fédérations nationales qui accueillent et organisent les événements qui leur sont confiés par la fédération internationale. C'est l'occasion pour les fédérations nationales de valoriser

11 : Etude réalisée par Nomadéis pour le compte de l'Observatoire de l'Economie du Sport et du Centre National pour le Développement du Sport, Rapport Final, Août 2016 « Cartographie des chaînes de valeurs de l'événementiel sportifs »

leur sport en le mettant en lumière, en débloquant des fonds pour les infrastructures et les programmes de développement de la pratique.

- **Externalisation à un acteur privé** : quand elles ne sont pas propriétaires de l'événement, les entités se positionnent pour participer à la livraison d'un événement sportif. Parmi les exemples parisiens, on compte Keneo pour le championnat du monde de handball 2017 ou ASO qui vient de renouveler son contrat de concession pour organiser le Marathon de Paris.

Différents enjeux et stratégies sont donc à prendre en compte pour comprendre le choix du modèle et l'implication des acteurs : image, retombée économique, force politique...



▶ EXISTE-T-IL UN MODÈLE FRANÇAIS D'ORGANISATION DE GRANDS ÉVÉNEMENTS ?

La France est extrêmement bien située dans le classement des terres d'accueil d'événements sportifs. Elle ferait ainsi partie de six grandes nations organisatrices d'événements sportifs aux côtés des États-Unis, du Japon, de l'Allemagne, de l'Espagne, de l'Italie, suivis de près par un deuxième groupe composé de l'Australie, du Canada, de la Suède, de la Grèce et du Royaume-Uni¹². Selon Bertrand Paquette, c'est la Coupe du Monde de football de 1998 qui a lancé

cette dynamique. Depuis, la France a accueilli la quasi-totalité des disciplines olympiques (24/35 entre 2005 et 2020) et n'a cessé de monter en compétence, qu'il s'agisse du savoir-faire des entreprises locales ou des infrastructures homologuées et disponibles pour ce type d'événement.

Cette progression a particulièrement profité à l'Ile-de-France qui accueille la majorité des événements. En dressant la liste des événements qui ont eu lieu en France, deux tendances apparaissent. Premièrement, un phénomène d'accroissement du nombre d'événements organisés ces dix dernières années. L'IRDS recense 94 événements en Ile-de-France dont 54 exceptionnels de 2005 à 2020 mais sur ce total, 21 grands événements exceptionnels ont été programmés sur la période 2015-2018¹³. Cette augmentation du nombre d'événements sportifs est également sensible à l'échelle nationale. En 2013 étaient ainsi organisés 2 191 événements, contre 1 000 en 2005.

Par ailleurs, la France et en particulier l'Ile-de-France parviennent à répondre efficacement à la diversité des demandes en matière de disciplines accueillies. En témoigne le tableau récapitulatif ci-dessous (page 33) qui montre que la France, et la région capitale en particulier, se sont fait terre de jeux de bon nombre de compétitions et dans toutes les catégories recensées précédemment. L'IRDS compte 45 à 50 grands événements sportifs organisés tous les ans en Ile-de-France. Les disciplines non accueillies le sont en grande partie à cause du manque d'infrastructures (sports nautiques en particulier). Ces deux tendances - multiplication et diversification des événements - sont à comprendre dans la perspective de la préparation des Jeux de Paris 2024. Les événements organisés deviennent autant de tests et de répétitions générales qui permettent de se roder en vue de l'événement.

Mais l'expertise française s'est aussi consolidée à la suite d'échecs successifs pour les candidatures des Jeux Olympiques ou autres compétitions majeures. Elles sont d'ailleurs soulignées par le rapport de David Douillet de 2016¹⁴ qui fait le point sur les forces et les faiblesses de la candidature française dans la perspective d'une nouvelle candidature pour l'organisation des Jeux Olympiques d'été. Les limites de la France à prendre en compte en matière de candidature à ces organisations sont les suivantes :

12 : Rapport au président de la République, « L'attractivité de la France sur l'organisation de grands événements sportifs », remis par David Douillet en 2016

13 : Les dossiers de l'IRDS, n38, mars 2018 « Accueil des grands événements sportifs, montée en puissance et stratégies d'acteurs »

14 : Rapport au président de la République, « L'attractivité de la France sur l'organisation de grands événements sportifs », remis par David Douillet en 2016

Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Événements exceptionnels à rayonnement international	Événements récurrents à rayonnement international	Événements ayant un moindre rayonnement économique/médiatique mais un intérêt sportif majeur	Événement récurrent à rayonnement territorial, échappant souvent au modèle fédéral
<ul style="list-style-type: none"> • Coupe du Monde d'Athlétisme 2003 • Coupe du monde de Rugby 2007 • Euro de football 2016 • Coupe du Monde 2019 • Ryder Cup 2018 • Coupe du monde de Rugby 2023 • JO/JP Paris 2024 	<ul style="list-style-type: none"> • L'arrivée du Tour de France • Roland-Garros • Tournoi des VI Nations • Marathon de Paris • Open de France • Longines Grand Prix Paris 	<ul style="list-style-type: none"> • Squash (championnats du monde féminin par équipes 2016 • Grand Slam (Judo) • Championnat du monde de vélo sur piste (2015) • Championnat du monde de gymnastique • Championnat du monde de handball (2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gay games 2018 • Ski nautique • Paris Roubaix

- Un cadre juridique trop rigide ;
- des taxes plus lourdes ;
- Un retard en matière d'infrastructures (principalement au moment de l'échec de la candidature des Jeux Olympiques de 2012) ;
- Une absence de stratégie globale pour rythmer les candidatures et optimiser les efforts ;
- L'émergence de nouveaux candidats tels que la Chine, la Corée du Sud, les Émirats Arabes Unis, le Qatar. Ces candidatures reçoivent un soutien inconditionnel des Etats qui ont moins de réticences et de freins pour des investissements colossaux et parfois hors marché.

Malgré ses points faibles et en réussissant de nombreux grands événements, la France a pu devenir un acteur qui compte sur la scène internationale. Elle est même particulièrement reconnue sur la scène internationale en matière de :

- Diversification des événements et des épreuves : la France ne cible pas uniquement les événements exceptionnels ;
- Qualité des infrastructures de transport ;
- Qualité d'accueil : offre hôtelière et restauration de haut niveau ;

14 : Rapport au président de la République, « L'attractivité de la France sur l'organisation de grands événements sportifs », remis par David Douillet en 2016

- Expérience en matière d'organisation d'événements sportifs, mais aussi culturels
- Densité du tissu de bénévoles et niveau élevé de la pratique sportive ;
- Volonté forte de lutte contre le dopage.

A l'image du pays dans son ensemble, et à plus forte raison du fait de son statut de région capitale, l'Ile-de-France abrite des grands équipements structurants de niveau national et international – sportifs mais plus largement événementiels – qui en font un territoire propice à l'accueil de grands événements sportifs.

▶ LES ÉQUIPEMENTS STRUCTURANTS DE NIVEAU NATIONAL ET INTERNATIONAL EN ILE-DE-FRANCE AU 1^{ER} SEPTEMBRE 2019

Les équipements structurants de niveau international et national en Ile-de-France • État au 01.09.2019



Stade

- Stade de France (Saint-Denis) : 80 000 places
- Parc des Princes (16) : 48 000 places
- Paris La Défense Arena (Nanterre) : 30 000 places
- Stade Jean-Bouin (16) : 20 000 places
- Stade Charléty (13) : 10 000 places
- Stade Bauer (Saint-Omer) : 12 000 places
- Stade Yves-du-Manoir (Colombes) : 10 000 places

* places temporaires

Arena, salle couverte

- Paris La Défense Arena (Nanterre) : 40 000 places (spectacle)
- AccorHotels Arena (12) : 21 000 places
- La Colisée (Nanterre) : 7 500 places
- Paris Arena (18) : 7 500 places
- Arena Boulogne-Billancourt : 5 000 places
- Stade Pierre-de-Coubertin (16) : 4 000 places
- Halle Carpentier (13) : 3 500 places

Équipement spécifique

- Golf national (Saint-Quentin-en-Yvelines) : 30 000 places*
- Roland Garros (16) : 15 000 places
- Stade nautique olympique d'Ile-de-France (Nantes-sur-Maine) : 10 000 places*
- Velodrome (Saint-Quentin-en-Yvelines) : 5 000 places
- Aren Ice (Cergy-Pontoise) : 3 000 places (hockey)
- Centre aquatique olympique (Saint-Denis) : 2 500 places*
- Casinostra Skatpark (Chelles) : 2 000 places*
- Stade nautique (Choisy-le-Roi) : 610 places* * placement libre
- Sevran Terre d'Eaux : en attente de définition

Source : IRDS

Ces atouts permettent par exemple à Paris d'être aujourd'hui classée au deuxième rang du classement 2019 Global Sports Impact Cities derrière Tokyo. Développé par l'Agence de marketing sportif Sportcal, basée à Londres, cet indicateur se fonde sur l'analyse de 718 championnats du monde et événements multisports ayant eu lieu dans 83 pays en 2019, et attribue pour chacun un indice

(GSI Event Rating) mesurant l'importance, l'affluence ou encore le rayonnement et la réussite. Ces indices sont ensuite pondérés sur 14 ans pour attribuer à chaque ville un coefficient de performance en matière d'accueil de grands événements sportifs.

GLOBAL SPORTS IMPACT CITIES INDEX 2019

Rang	+/-	Villes	Scores
1	0	Tokyo	19 867
2	+2	Paris	16 048
3	+4	Budapest	14 961
4	-1	Rio de Janeiro	13 801
5	0	Doha	13 679
6	-4	Londres	10 747
7	-1	Moscou	10 241
8	+1	Pékin	8 388
9	-1	Copenhague	8 027
10	+2	Minsk	6 821

B/L'IMPACT DE L'ACCUEIL D'UN GRAND ÉVÈNEMENT SPORTIF EN ILE-DE-FRANCE

► LA MESURE D'IMPACT

Les débats sur les grands événements amènent très rapidement la question de leurs retombées économiques et sociales. Or, l'évaluation de l'impact sur le territoire est tout sauf une science exacte et elle passe aisément d'arguments à contre-arguments selon que le locuteur souhaite légitimer le lourd investissement ou au contraire le dénoncer. Si l'on constate en la matière un certain « consensus » français parmi les responsables politiques, le grand public est plus partagé. Mesurer le retour sur investissement est aujourd'hui impératif tant pour le comité d'organisation, afin de convaincre les collectivités de maintenir ces investissements, que du côté des acteurs politiques pour légitimer ces mêmes investissements auprès de l'opinion publique.

Les travaux du géographe Bent Flyvberg, effectués à partir d'un important traitement quantitatif de « megaprojects », montrent qu'il n'y a pas de « preuve » d'un retour sur investissement positif¹⁵,

15 : Etude sur l'impact économique de l'Euro 2016, CDES et Keneo Sport solutions, 2017

mesurable et mécanique au regard des investissements consentis.

L'étude d'impact de l'Euro 2016 conduite par le Centre de Droit et d'Economie du Sport (CDES) et Keneo distingue deux types d'impacts :

- **Impact primaire** : l'injection nette de flux financiers externes dans l'économie du territoire concerné. Cette injection nette est obtenue en additionnant l'ensemble des flux financiers entrant sur le territoire (injections brutes) desquelles sont déduites les fuites ;
- **Impact secondaire** : qui correspond alors à l'ensemble de l'activité et des richesses produites sur le territoire à partir de la première stimulation économique générée par l'événement. Concrètement, il résulte des échanges entre les entreprises du territoire (impact indirect) et des achats effectués localement par les individus ayant perçu une rémunération en lien avec la tenue de l'événement (impact induit).

C'est cet impact secondaire qui est le plus difficile à déterminer : jusqu'où remonter dans la chaîne des fournisseurs ? Comment évaluer l'évolution du pouvoir d'achat de la population ? La globalité de l'événement, la préparation qui commence bien en amont et les répercussions sur le moyen terme sont autant d'éléments qui rendent difficile une mesure objective. D'ailleurs, les études de mesures d'impact font généralement l'objet de critiques de la part des détracteurs des grands événements. Souvent réalisées à la demande des organisateurs ou des pouvoirs publics associés, elles peuvent il est vrai difficilement balayer tout soupçon de partialité.



► GRANDS ÉVÉNEMENTS ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Événements exceptionnels, les GESI sont aussi des vecteurs forts du rayonnement du territoire qui les accueille. Ils permettent ainsi indirectement de débloquer des fonds importants pour réaliser des **aménagement**s structurants qui contribuent, eux, directement au développement du territoire.

Rayonnement

La capacité de rayonnement d'un événement se détermine par :

- La couverture médiatique ;
- Le nombre de nationalités présentes ;
- La durée de l'événement.

La couverture médiatique est essentielle pour mesurer l'ampleur de l'événement et ses répercussions internationales. L'audience de téléspectateurs a augmenté ces dernières années et par voie de conséquence les droits télévisés associés. Les Jeux Olympiques d'été restent l'événement sportif qui recueille la plus grande audience : pour les JO de Rio 2016 par exemple, le Président du CIO Thomas Bach évoquait ainsi le chiffre de 350 000 heures de diffusion télévisée, contre 200 000 pour Londres 2012(+75%), et celui de 5 milliards de personnes ayant suivi l'événement à la télévision ou sur les réseaux sociaux.

Le rapport de David Douillet¹⁶ note que l'audience cumulée des Jeux d'été - c'est-à-dire le nombre d'individus différents ayant été touchés au moins une fois par l'événement - est passée de 10,4 milliards de téléspectateurs aux Jeux de Séoul en 1988 à 34,4 milliards lors des Jeux d'Athènes en 2004. En comparaison, les Jeux d'hiver génèrent une audience cumulée d'environ 10 milliards de téléspectateurs, la Coupe du Monde de football environ 24 milliards et la Coupe du Monde de rugby de 2007, 4 milliards. Les droits de retransmission audiovisuelle ont parallèlement été multipliés par 20 entre 1980 et 2008. Il faut associer aujourd'hui à l'audience télévisée, celle des réseaux sociaux et la diversification des plateformes numériques. A cet égard, les Olympiades, qui n'ont lieu que tous les 4 ans, doublent les records de vues et de réseaux établis à chaque édition.

Les Grands Événements (catégorie 1) font ainsi converger l'attention de milliards de téléspectateurs non seulement sur la com-

16 : Rapport au président de la République, « L'attractivité de la France sur l'organisation de grands événements sportifs », remis par David Douillet en 2016

pétition sportive mais aussi sur le territoire d'accueil. Ils sont assimilables à des campagnes publicitaires puissantes pour des villes en prise avec des enjeux de compétitivité et de marketing territorial. Selon une étude menée par PriceWaterHouse Coopers et Repucom pour Amaury Sport Organisation (Impact du Tour de France pour les collectivités, 2015), 2000 représentants des médias suivent le Tour de France et 6 300 heures sont diffusées à la télévision dans 190 pays, ce qui générerait des retombées publicitaires de 10 milliards d'euros pour la France¹⁷. De même, la Ville de Paris a pris conscience de la puissance promotionnelle d'un événement sportif en dressant le bilan de l'Euro 2016. En effet, les images les plus vues dans le monde après celles de la compétition étaient celles de la fan zone installée au pied de la Tour Eiffel. L'investissement de 3 millions d'euros dans cet équipement (propriété de la Ville de Paris) a donc eu un taux de pénétration et de rentabilité beaucoup plus important que les campagnes publicitaires habituelles : « les images qui restent aujourd'hui de l'Euro 2016, ce sont les 50 000 personnes au pied de la Tour Eiffel, le concert de David Guetta » (Bertrand Paquette).

L'Héritage

Quand on parle d'Héritage des grands événements c'est avant tout d'aménagement urbain qu'il s'agit. L'héritage urbain renvoie à la fois aux infrastructures de transport, aux aménagements de nouveaux services, à la réhabilitation d'équipements ou de quartiers qui profitent du levier que constituent les GESI. En effet, pour pouvoir accueillir de tels événements et montrer son territoire sous son meilleur jour, les pouvoirs publics sont souvent amenés à investir pour accélérer des projets existants.

S'agissant de cette notion d'héritage urbain, on cite souvent les Jeux de Barcelone de 1992 comme fondateurs, notamment parce qu'ils ont participé à la réhabilitation du quartier populaire de Poble Nou, zone industrielle polluée alors en déliquescence économique et sociale. Ce quartier a bénéficié de 32% du total des aménagements olympiques directs dont la construction du village olympique comprenant 2 500 logements pour développer et transformer 43 hectares en un nouveau quartier mixte concentrant à présent les plus grandes tours de bureaux et les immeubles résidentiels de standing de la ville¹⁸. Barcelone 1992 fait aujourd'hui figure de cas d'école en matière d'héritage et a servi d'exemple pour les candidatures suivantes. On pense aussi aux Jeux de Londres qui ont permis de revitaliser totalement le quartier de Stratford. Lors de la candidature,

17 : Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

18 : Ingrid Nappi-Choulet, Gisele de Campos Ribeiro « L'héritage urbain des jeux Olympiques et Paralympiques », L'Économie politique, 2018/2 (N° 78), p. 69-80. DOI 10.3917/leco.078.0069

Ken Livingstone, alors Maire de Londres, déclarait que ces Jeux étaient « la seule façon d’obtenir des milliards de livres du gouvernement pour développer l’East End ».

La France s’est également engagée sur ce modèle. Depuis la Coupe du Monde de football de 1998, la Seine Saint Denis est le territoire francilien ayant le plus bénéficié d’investissements liés aux grands événements. Outre les retombées économiques directes en termes d’emplois lors de la construction du Stade de France et des deux gares RER associées, l’installation des sièges sociaux de grands groupes constitue de vrais héritages de ces événements (Mondiaux d’athlétisme 2003, Coupe du monde de rugby 2007, Euro 2016 de football) dans un quartier qui accueille désormais près de 30 000 emplois¹⁹. Les Jeux de Paris 2024, prochain méga événement en Ile-de-France, souhaitent à nouveau accompagner l’aménagement territorial en Seine Saint Denis sur le modèle de ce qui avait été fait à Stratford pour les Jeux de Londres. Comme le déclare l’ancien Président de Plaine Commune Patrick Braouezec, « le Stade de France était le premier étage de la fusée, les JO sont le second »²⁰.

Emploi et impact sur l’économie du territoire

L’impact des grands événements sur l’économie du territoire est observé sur toute la chaîne de valeur. En amont, par la contractualisation avec des prestataires et la création d’emplois sur les chantiers ; pendant la compétition, par l’afflux de touristes et l’économie de l’évènementiel ; en aval par l’héritage laissé. Selon la catégorie de l’événement, l’impact économique n’est évidemment pas le même. Il est aisé de comprendre les retombées économiques positives que peut susciter un événement quand on pense qu’un championnat de France d’échecs attire 1000 participants à Saint-Quentin en Yvelines et que le championnat du monde de cyclisme sur piste en 2015 a rassemblé, dans le nouveau Vélodrome, 25 000 personnes²¹. Ce sont autant de spectateurs qui viennent profiter des services de la ville et consommer le temps de la compétition.

Si les dépenses d’organisation croissent, les retombées économiques des méga-événements sont aussi plus larges. Selon une étude commandée par le Ministère des Sports à l’Observatoire de l’Économie du Sport, l’Euro 2016 aurait généré 1,2 milliard d’euros d’activités économiques en France dont 625 millions d’euros liés au tourisme pur et 600 millions d’euros générés par l’organisation (emplois, investissement, etc.). L’événement a attiré plus de 600 000 spectateurs étrangers avec un taux moyen de 154 € dépensés

19 : Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

20 : « Comment la Seine-Saint-Denis espère profiter des JO de 2024 », Marion Kindermans, 18 juin 2019 - www.lesechos.fr

21 : Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

par journée et par personne. En matière d'impact fiscal, l'étude évoque 70 millions d'euros de TVA supplémentaire, 2,2 millions de taxes d'aéroport et 1,7 million de taxes de séjour. Même en déduisant le budget des opérations, environ 650 millions et les frais des stades à construire ou rénover, la balance resterait bénéficiaire à hauteur de 250 à 300 millions d'euros. Chaque ville hôte a pu bénéficier de l'investissement de l'UEFA en plus de la consommation des « supporters-touristes » qui profitent de l'événement pour venir visiter la ville et la France. Bertrand Paquette, organisateur à la fois de grandes rencontres de Champions League en 2006 et des compétitions telles que l'Euro 2016 ou la Coupe du Monde féminine de 2019, souligne la différence d'impact sur le territoire entre ces deux types d'événements. Les supporters d'une rencontre de Champions League viennent et repartent immédiatement : le temps passé en région parisienne est très bref et génère donc peu de consommation hors du stade. Au contraire, les événements sur le temps longs (Euro, JO, CDM, etc.) sont aussi des occasions pour venir visiter Paris et la France en général.

Il est difficile de comptabiliser les retombées économiques sur le long terme. Différentes études ont montré que les villes hôtes n'avaient pas forcément connu de croissance économique plus forte que leurs pays voisins même pour les compétitions telle que la Coupe du Monde de football en Allemagne de 2006. Le même constat est effectué en comparant ces villes hôtes à des villes similaires du même pays.

Il en va de même en ce qui concerne les emplois générés par l'événement (construction, organisation, événementiel) qui ne sont pas forcément pérennes. Le Grand Événement doit être un accélérateur ou un déclencheur et pas une solution en lui-même. Selon leur catégorie, les grands événements n'entraînent pas le même effet sur le territoire : mise en lumière, investissements forts, etc. Pour un impact optimisé, les organisateurs doivent non seulement soigner particulièrement l'événement en tant que tel, cœur du projet, mais aussi penser dès sa préparation à « l'après ».

L'héritage immatériel

Cette notion est désormais incontournable lorsqu'on traite des Grands Événements. Moins visible que son pendant « matériel », celle-ci n'a cessé de prendre de l'ampleur ces dernières années, en particulier face à la difficulté de démontrer des effets matériels systématiques. Le CIO, dans le cadre de son Agenda 2020²², a dévelop-

22 : Agenda olympique 2020 - 127^e Session olympique Présentation - 8 et 9 décembre 2014 - olympics.com/cio

pé une « Nouvelle Norme » pour optimiser la livraison des Jeux. 118 recommandations sont ainsi énoncées pour réformer l'organisation de ces méga-événements en prenant davantage en considération le territoire hôte et la durabilité de ces événements. L'objectif principal étant de maximiser l'impact positif sur le territoire d'accueil tout en minimisant les coûts. Concept initié pour prendre en compte tous les bénéfices des GESI sur les territoires, l'héritage se définit par « *l'ensemble des actions mises en œuvre pour évaluer, optimiser et transmettre l'héritage laissé par un événement sportif, à la fois pour le territoire d'accueil et pour les événements sportifs futurs* »²³. Cette notion est à prendre en compte à tous les stades, du dossier de candidature à l'étude bilan de l'événement. Plus la conception de l'héritage est pensée en amont, plus celle-ci aura de l'impact par la suite. « C'est paradoxal mais complètement primordial, l'héritage n'est pas après, il est avant » souligne Bertrand Paquette. Lors de la Coupe du Monde féminine de 2019, le comité d'organisation s'est doté d'un département « impact et héritage » et ce dès le départ de l'organisation.



©Chabe

Dans le choix des villes hôtes de compétition, la notation des dossiers portait à 50% sur la partie équipements sportifs et à 50% sur l'engagement du territoire. Le but était de s'assurer que les collectivités mettraient tout en place pour accueillir le mieux possible la compétition et en faire la promotion, mais aussi de comprendre de quelle manière elles comptaient utiliser la compétition pour déployer leur politique sociale et sociétale. Il s'est avéré à la lecture des dossiers que l'approche a été grandement appréciée puisque toutes les candidatures ont utilisé l'événement pour créer un impact durable.

23 : Etude réalisée par Nomadéis pour le compte de l'Observatoire de l'Economie du Sport et du Centre National pour le Développement du Sport, Rapport Final, Août 2016 « Cartographie des chaînes de valeurs de l'événementiel sportifs »

Développement de la pratique sportive

Le développement de la pratique sportive constitue l'une des grandes attentes du mouvement sportif et des acteurs publics. Dans l'enquête réalisée par OpinionWay pour Sporsora, 12% des 35-49 ans déclarent que les événements ont « joué un rôle » dans leur envie de démarrer un nouveau sport, et 16% des moins de 34 ans qu'ils leur ont donné envie de pratiquer une activité sportive.²⁴

En règle générale, une stratégie de développement de la pratique sportive imaginée par la fédération, encadre l'organisation de l'événement : rayonnement, démocratisation, changement d'image, augmentation du nombre de licenciés, etc. Lors de l'organisation de la Ryder Cup en 2018, l'objectif était par exemple de démocratiser un sport encore très associé aux catégories socio-professionnelles supérieures. Des manifestations ont donc été organisées dans les écoles pour aller toucher d'autres publics et un plan de construction de 100 petites structures dans les centres urbains ont permis de proposer une pratique ludique et facile d'accès. De même avec la Coupe du monde de 2007 la Fédération Française de Rugby (FFR) souhaitait, sur le modèle du football, développer le rugby dans toute la France, alors qu'il était encore trop perçu comme un sport du sud-ouest.

L'organisation des compétitions permet de mettre en valeur une discipline et des champions et donne envie à de nouveaux jeunes de pratiquer et de rejoindre les rangs des licenciés. C'est souvent l'occasion de mobiliser les clubs en créant l'évènement autour d'une pratique. En effet on remarque une augmentation du nombre de licenciés après chaque grand événement ou performance exceptionnelle médiatisée d'un Français. Parmi les exemples marquants on a pu parler « d'effet Manaudou » après les Jeux d'Athènes de 2004, tandis que la Coupe du Monde de Rugby de 2007 a provoqué une augmentation de 26 % (+58 000) du nombre de licenciés.²⁵ De même, le tournoi de Roland Garros est corrélé chaque année à une augmentation d'achat de raquettes et de balles de tennis. Toutefois, les sports moins médiatisés n'ont pas forcément le même impact, comme en témoigne la baisse des licenciés d'escrime et de judo qui n'a pas été enrayerée par l'organisation des mondiaux de 2010 et 2011. Mais l'effet de mode ne dure pas toujours longtemps et, si le nombre de licenciés augmente fortement après un événement, il peut diminuer tout aussi rapidement. **Là encore l'augmentation durable de la pratique sportive par les grands événements n'est**

24 : « Les Français et le sport à travers les grands événements sportifs » - Etude réalisée par OpinionWay pour Sporsora2016 - sporsora.com

25 : Chaix Pierre, Chavinier-Réla Sabine, « Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition », Reflets et perspectives de la vie économique, 2015/3 (Tome LIV), p. 85-97

jusqu'à pas avérée. L'enjeu sera de transformer l'engouement passager en pratique durable.

Cet enjeu est partagé par les autorités publiques. La promotion du sport fait aujourd'hui partie des outils dont disposent l'État et les collectivités pour lutter contre des problématiques de santé publique : surpoids et sédentarité. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) estime que 20% des adolescents et 60% des adultes sont en surpoids. Ces chiffres sont préoccupants dans la mesure où le surpoids favorise largement les risques de diabète de type 2 ainsi que d'autres types de maladies comme les cancers ou les maladies cardio-vasculaires. Le coût social du surpoids dans les dépenses publiques est estimé à 20 milliards d'euros par an pour l'Assurance Maladie, ce qui représenterait 5% des dépenses totales de santé en France.²⁶ On peut citer à titre d'exemple la manière dont la Ville du Havre s'était emparée de la Coupe du Monde féminine comme outil de « sport santé » pour lutter contre l'obésité. Durant toute la préparation de l'événement, le Havre a proposé différents programmes comme des gardes d'enfants sur les lieux de sport pour permettre aux parents de pratiquer une activité physique. Paris 2024 est très avancé également sur le sujet et travaille avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports pour faciliter la pratique sportive. Dans le cadre de son programme « bouger plus », le comité d'organisation s'entoure de l'Observatoire National de l'Activité Physique et de la Sédentarité (ONAPS) pour déployer des programmes de l'école au travail comme par exemple la Semaine Olympique et Paralympique, la proposition des 30 minutes d'activité physique par jour, etc.²⁷

Création de lien social

En 2013 après les Jeux de Londres, 84% des Britanniques déclaraient que les Jeux avaient eu un impact positif sur « l'humeur » du pays. De même en 2016, 88% des Français de 18-24 ans jugeaient que le sport et ses événements avaient un impact positif durable sur le moral de la population.²⁸ Selon Claude Atcher, interrogé dans le cadre de cette étude, l'apogée du rugby est symbolisée par la finale de 1995 en Afrique du Sud où Nelson Mandela s'est battu contre son propre parti politique (ANC) pour garder les Springboks comme symbole de l'équipe nationale de rugby. « *Cette finale incroyable, dans un stade bondé, où 80 000 personnes se sont levées quand Nelson Mandela est rentré avec le maillot et la casquette des Springboks, je pense que c'est le plus bel exemple de la façon dont un club où une compétition sportive peuvent changer un pays* ».

26 : « Obésité : un coût social estimé à 20 milliards d'euros » - www.agefactifs.com - Ces données sont issues d'une estimation de 2016 effectuée par la Direction Générale du Trésor.

27 : Paris 2024 - Bouger plus - www.paris2024.org

28 : Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016 ; étude Sporsora et Opinion way

Reconnu pour ses valeurs de cohésion, d'insertion et de partage, le sport permet de rassembler très largement. Les dossiers de candidatures "ville hôte" pour recevoir l'Euro de football organisé en France en 2016 en donnent un bon exemple. Chaque ville a profité de l'événement pour développer une politique sociale et au-delà, pour renforcer les liens entre les habitants ou entre les quartiers d'un même territoire. . . Pour la Coupe du monde féminine de football, la direction « impact et héritage » a priorisé la sensibilisation sur la place de la femme dans le sport mais aussi dans la société. Grâce à l'association du Ministère de l'Education nationale dans ces travaux, des programmes éducatifs ont pu être déployés au collège : modules d'éducation civique, histoire du genre, tournois de football féminin organisés par l'UNSS, etc. La perspective de l'événement sportif à résonance mondiale a permis la mise en place d'actions de sensibilisation qui vont au-delà du sport.

Paris 2024 déploie déjà des grands programmes sociaux et solidaires dans le cadre de sa stratégie héritage. Parmi les différentes actions, le label « Terre de Jeux » est assez caractéristique de cette volonté d'impliquer tous les acteurs publics²⁹. Ce label peut être attribué à toute collectivité qui souhaite faire vivre l'émotion des Jeux sur son territoire et « changer la vie de ses habitants grâce au sport ». Quatre ans avant les Jeux, plus de 500 collectivités ont déjà obtenu ce label et commencé à le faire grandir. Autre labélisation significative : l'appellation « Génération 2024 » utilisée dans toutes les communications du comité d'organisation des Jeux. Cette désignation fait résonner au présent la perspective d'héritage pour les générations de demain.

A l'heure où le modèle des Grands Événements est questionné, entre réduction des coûts et optimisation des impacts sur les territoires hôtes, l'idée d'un héritage immatériel entend redonner du sens et une force de frappe importante au projet en fédérant les acteurs des territoires concernés. L'heure est moins à la création d'infrastructures iconiques qu'au développement de politiques fines et adaptées à chaque projet de territoire pour transformer en profondeur les localités et les sociétés. A ce titre, si les initiatives foisonnent, il est encore et toujours difficile de dresser des bilans clairs. Il n'en demeure pas moins qu'[une fois actée l'organisation de tels événements, la mobilisation collective pour en maximiser et diversifier les effets durables apparaît tout à fait pertinente.](#)

29 : Plaquette de candidature « terre de Jeux 2024 » - terre-dejeux.paris2024.org

C/LES ÉVOLUTIONS RÉCENTES

Évolution des tendances

Le mode de consommation d'un événement sportif a évolué. **L'essor du digital et du numérique** dans le divertissement et le sport-spectacle changent en partie la donne. Les diffusions en ligne viennent interroger pour certains événements la notion même de localisation.

D'autres critères sont également à prendre en compte comme **les objectifs environnementaux**, avec lesquels les méga-événements apparaissent à beaucoup contradictoires. L'impact environnemental des grands événements est un enjeu majeur de leur acceptabilité politique et sociétale. Les Jeux de Paris 2024 ne s'y sont pas trompés en affirmant leur volonté de réaliser des Jeux neutres en carbone³⁰.

Développement d'expertises reconnues en matière d'évaluation d'impact.

Il est nécessaire de développer une méthodologie aussi robuste que possible pour réaliser des audits systématiques de l'impact des événements. Parmi les expertises internationales, l'Afrique du Sud ou la Suisse ont par exemple développé un « *Event Scorecard* » qui évalue les retombées économiques, sociales et sportives de la préparation à l'héritage des grands événements.

Le think tank « Sport et Citoyenneté » tente de mesurer l'utilité d'un événement en valorisant ses impacts sociaux et environnementaux ainsi que les effets directs et indirects sur les grandes politiques publiques (cohésion sociale, employabilité, éducation et formation, égalité homme-femme, santé, handicap, infrastructures, image et attractivité du Territoire, etc.)³¹.

Arrivées d'autres modèles et d'autres acteurs

Parallèlement aux Grands Événements traditionnels décrits et catégorisés ici, d'autres types d'événements se développent et amènent de nouveaux acteurs. C'est le cas des **ligues ou championnats privés** (sans système de promotion/relegation sur des critères sportifs, avec une logique d'autogestion de la compétition par les clubs concernés) qui prennent de plus en plus d'ampleur. Le modèle est

30 : Paris 2024 - Ambition environnementale - www.paris2024.org

31 : Sport et Citoyenneté - www.sportetcitoyennete.com



celui des ligues américaines telles que la NBA (National Basketball Association), la NFL (National Football League) ou la MLB (Major Baseball League), etc. Des ligues équivalentes se développent en France et en Europe, à l'instar de l'Euroleague de Basket qui organise des rencontres entre les 18 meilleurs clubs européens, ou encore l'exemple récent avorté de la SuperLeague européenne de football. Chacun de ces matchs répartis sur la saison sont autant d'occasions de proposer un spectacle prestigieux au public. L'adhésion à ces circuits fermés est gage de réussite, de reconnaissance mais aussi de stabilité économique pour les clubs.

Ce modèle se développe dans d'autres sports collectifs comme le handball mais aussi dans les sports individuels traditionnellement rythmés par les compétitions fédérales. En natation par exemple, le milliardaire ukrainien Konstantin Grigorishi a créé l'ISL (International Swimming League) en 2019 rebaptisée la « Ligue des champions de la natation ». Un format plus court spécialement conçu pour être suivi par le grand public, des courses entourées de show à l'américaine, une finale à Las Vegas, des primes importantes pour les nageurs, tels sont les ingrédients de ce nouveau rendez-vous ayant déjà séduit les plus grands noms du monde de la natation comme Federica Pellegrini, Caeleb Dressel ou Florent Manaudou.³²

Ces ligues proposent ainsi des alternatives au modèle classique des grands événements pour nourrir le sport-business et le sport-spectacle. L'enjeu pour les fédérations est de trouver des façons de se réinventer pour ne pas être dépassées et conserver uniquement un rôle d'homologation et de régulation. Du côté des territoires, ces

« Une Ligue des Champions pour rendre la natation sexy » - Elisabeth Pineau, 5 octobre 2019 - www.lemonde.fr

ligues alimentent la concurrence. Si les villes ne veulent pas être exclues de ces circuits, elles doivent soutenir leurs clubs pour qu'ils fassent partie des meilleurs et disposent des infrastructures nécessaires pour capter un public suffisant. Pour reprendre l'exemple de l'ISL, aucune étape n'avait lieu en France pour la première édition alors que les nageurs français font partie des meilleurs au monde. La construction du nouveau Stade Aquatique pour les Jeux de Paris 2024 constitue certainement un nouvel atout pour attirer les promoteurs de la ligue et espérer accueillir une étape.

Enjeux de gouvernance

La question de la bonne gestion de la gouvernance dans l'organisation d'un Grand Événement est un enjeu soulevé dans toutes les études ou bilans d'action. Compte-tenu de la complexité de l'événement et du nombre de parties, on comprend que ce point appelle une vigilance à toutes les étapes de vie de l'événement :

- **Candidature** : définir une stratégie de soutien aux événements sportifs qui soit réfléchie et entendue de tous ; piloter la stratégie d'influence ; mieux mobiliser les sportifs français notamment au sein de commissions ; capitaliser sur les expériences passées de candidatures. Au-delà de ces recommandations pour améliorer les projets de candidature le rapport de 2016 cité précédemment prône une redéfinition des rôles en matière de politique des



grands événements sportifs et la création d'une agence unique qui mettrait en œuvre la politique nationale et servirait de « pivot opérationnel ». L'objectif est de simplifier les multiples organes de décisions en centralisant les compétences et les acteurs au sein d'une agence unique. Cette recommandation a donné naissance à l'Agence Nationale du Sport en 2019 qui est en train de restructurer l'écosystème du sport autour de deux piliers : la haute performance et le développement de la pratique du sport pour tous (voir III-2 de ce rapport).

- **Organisation de l'événement** : les sujets qui posent le plus de problèmes de gouvernance sont ceux qui se situent à la croisée des responsabilités entre les différents acteurs :
 - **La sécurité et l'accueil du public** : si les organisateurs se chargent généralement de la sécurité au sein du périmètre du site, la collaboration se doit d'être parfaite avec les services de la ville pour la sécurisation de l'ensemble du périmètre. Le préfet et les collectivités sont donc en première ligne pour permettre d'accueillir avec un risque minime des milliers de spectateurs. Un travail d'équipe est également nécessaire pour l'accueil plus général du public. C'est aux villes de mobiliser leur écosystème : agences de tourisme, hôtels, restaurants, programmes de volontaires, etc.
 - **La gestion des médias** : le succès de l'événement dépend en grande partie de médiatisation. Qu'il s'agisse de l'organisation stricte de la compétition ou de l'accueil sur le territoire, organisateurs et collectivités sont liés par une même volonté de retombées positives en termes d'image.
 - **Équipement et infrastructure** : Les infrastructures utilisées pour l'événement sont bien souvent réparties à tous les échelons : le Stade de France, propriété de l'État, se trouve dans le département de la Seine-Saint-Denis, dépendant de transports publics organisés à l'échelle régionale (Ile-de-France Mobilités), avec des terrains d'entraînement localisés à Paris intra-muros et d'autres dans la petite couronne. Un organe facilitateur, capable de connecter et coordonner les multiples interlocuteurs manque cruellement pour éviter les déperditions d'informations et le gaspillage budgétaire.

33 : Analyse effectuée par le Rapport au président de la République, « L'attractivité de la France sur l'organisation de grands événements sportifs », remis par David Douillet en 2016

Sur toute la chaîne, de la candidature à l'« héritage », la gouvernance de l'événement joue un rôle considérable et elle est tributaire de la gouvernance du territoire lui-même. La complexité de la gouvernance française a souvent été un frein lors des appels à candidature et l'organisation de grands rendez-vous

S AGENCE
NATIONALE
DU SPORT

STADEFRANCE

QUELQUES MODÈLES DE GOUVERNANCE DES PROJETS DE CANDIDATURES EN EUROPE ³³

Au Royaume-Uni

L'agence « UK Sport », est l'organe central chargée de la gouvernance du sport de haut niveau. Parmi ses diverses missions, cette agence fait le lien entre les collectivités locales et les différents organes du mouvement sportif anglais avec lesquels elle définit des stratégies par sport sur 10 ans et notamment les événements pour lesquels le Royaume-Uni doit se porter candidat sur les années à venir. Les critères de sélection du projet sont « le rayonnement de la manifestation et sur les enjeux stratégiques qu'elle comporte pour le sport de haut niveau britannique ». Une fois la stratégie validée, l'agence suit les différents comités de candidature puis l'organisation de l'événement. Elle apporte un soutien humain et financier. Chaque année, elle investit entre £3M et £4M pour soutenir 8 à 10 événements, qui se déroulent en majorité hors de Londres. Pour la période 2006-2012, l'agence avait identifié 28 championnats du monde et 27 championnats d'Europe auxquels les Britanniques étaient susceptibles de se porter candidats et avait réservé £20 M pour financer cet effort sur la période ».

En Suisse

Un comité dédié aux candidatures aux GESI centralise les différentes propositions et se charge de faire une première sélection. Ce comité se compose de représentants de « Suisse Olympique » (l'équivalent du CNOSF en France) et de l'office fédéral pour le sport.

En Allemagne

Il n'y a pas de comité dédié mais seulement un rôle partagé entre le Comité National Olympique et le Ministère Fédéral de l'Intérieur (également chargé des sports). Les critères de sélection sont les suivants : le degré stratégique de l'événement pour le pays ou le sport, la solidité du budget (présence de financements privés).

En Espagne

Une seule instance est habilitée à sélectionner les candidatures. Il s'agit du Conseil supérieur des sports, organe directement rattaché à la Présidence du gouvernement. Les critères de sélection sont comme pour les autres pays le degré stratégique de l'événement pour le sport et le pays mais aussi sa capacité à aménager le territoire. La liste des candidatures est ensuite arrêtée par une commission d'évaluation qui réunit les autorités de l'État, des collectivités territoriales et le mouvement sportif.

Dans l'ensemble, la France et le Grand Paris ont ainsi acquis une expérience et une expertise reconnue internationalement en matière d'accueil des grands événements.

Ceci est d'autant plus remarquable que ces événements, de la candidature à l'organisation de leurs effets durables sur les villes et les territoires, sont par essence très complexes, engageant un faisceau varié d'acteurs et d'experts aujourd'hui en pleine évolution. Souvent l'objet d'attentes élevées, ils dépendent encore d'investissements publics très importants et démontrer leur efficacité et modèle économique propre demeure difficile sans recourir à des retombées plus « immatérielles » et difficilement quantifiables.





Les clubs professionnels et l'attractivité du Grand Paris : l'anomalie de la région parisienne

Les clubs professionnels sont des ambassadeurs exceptionnels de leur ville et de leur territoire. Ils participent à la construction de l'image de ce dernier et à sa renommée. En complément les stratégies de développement des clubs franciliens peuvent s'appuyer sur l'image de marque considérable de « Paris ». Si l'on ajoute à cela l'important bassin économique et démographique que constitue la région parisienne, il est clair que le Grand Paris bénéficie d'un potentiel extrêmement favorable au développement de grands clubs professionnels.

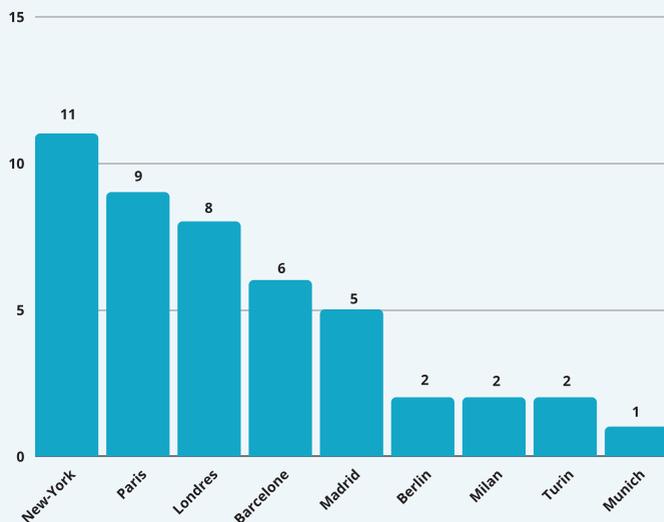
Pourtant, les comparaisons entre métropoles nous invitent à nuancer ce propos...

A/LE SOUS-DÉVELOPPEMENT DES CLUBS PROFESSIONNELS : UNE ANOMALIE FRANCILIENNE

C'est au travers d'une comparaison internationale avec d'autres métropoles européennes et américaines que l'on peut mieux appréhender le degré de développement des clubs professionnels du Grand Paris. Les données recueillies sont fournies dans l'Annexe 4 de ce rapport, et les éléments de cadrage méthodologique de la comparaison internationale sur lesquels cette comparaison se fonde en Annexe 5. Nous considérons les définitions fonctionnelles des villes (leurs aires métropolitaines), par opposition aux définitions administratives, car ce sont elles qui reflètent leur poids économique et démographique réel. Nous ne considérons ci-dessous que les clubs de première division dans leur sport respectif (football, rugby, basketball, handball, baseball, football américain). **A ce titre la capitale française se distingue par la présence de nombreux clubs professionnels (9, derrière New York à 11) répartis dans différents sports, contrairement à Londres qui compte essentiellement des clubs de football (dans une moindre mesure rugby), mais où les autres sports sont notoirement absents.**

En revanche, **lorsque l'on considère ce même classement** en termes de budget total des clubs, Paris chute dans le classement, à la 5^e position, loin derrière New-York et Londres - deux autres villes globales - et derrière Madrid et Barcelone, deux autres métropoles européennes. Bien évidemment le budget d'un club ne permet pas d'embrasser la totalité des dimensions de l'institution : son palmarès, sa notoriété sa popularité locale, nationale ou internationale, ou encore son importance plus généralement dans un écosystème métropolitain. Il n'en reste pas moins un indicateur important.

NOMBRE DE CLUBS PROFESSIONNELS PAR VILLE (PREMIÈRE DIVISION)

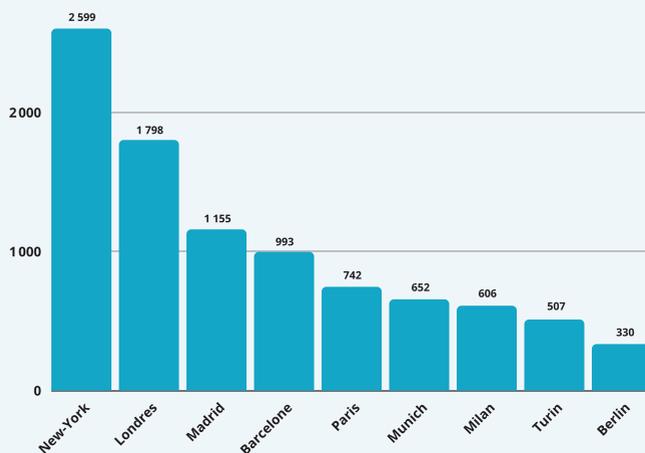


A ce titre les 742 M€ de budget annuel des clubs professionnels (première division) à Paris sont à relativiser dans la mesure où 636 M€ ne relèvent que du Paris-Saint-Germain, qui bénéficie d'investissements massifs et récents.

Source :
Tableau de
l'Annexe n.4

Le reste, 106 M€, est essentiellement porté par les deux clubs de rugby du Stade de Français (40 M€) et le Racing 92 (29 M€), mais également par le club de handball du Paris-Saint-Germain (18 M€). La présence des deux clubs franciliens de rugby est une particularité parisienne, pour un sport ancré dans des zones géographiques bien spécifiques, plutôt hors des grandes villes. C'est ce que l'on retrouve aussi à Londres avec des clubs de moindre importance par rapport aux institutions qui dominent ce sport au Royaume-Uni, également assez excentrés dans la ville : London Harlequins (24 M€), Saracens (20 M€) et London Irish (10 M€).

BUDGET DES CLUBS PROFESSIONNELS PAR VILLE (MILLIONS D'EUROS - 2019)



Source : *Rapports d'activités des clubs* (voir Tableau de l'Annexe n.3)

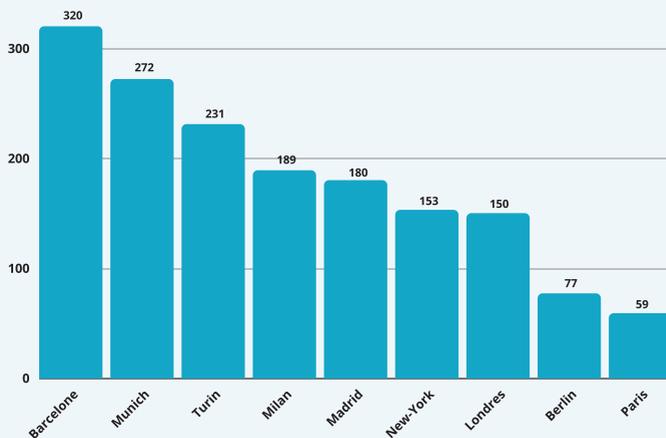
Les 1798 M€ de Londres sont expliqués en fait en quasi-totalité (1743 M€) par le budget de cinq clubs de football : Chelsea (506 M€), Arsenal FC (440 M€), Tottenham Hotspur (430 M€), West Ham United (199 M€) et Crystal Palace (168 M€). Tous ces clubs sont de véritables institutions locales, créées à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle (le PSG par comparaison étant une création récente de 1970). Aucun des clubs londoniens ne peut seul revendiquer le statut de véritable « club de Londres » : à l'image du modèle historique de croissance urbaine de Londres (une agrégation de villages, façonnés par les forces du marché et non par des politiques d'aménagement pensées de manière descendantes, fonctionnant en autonomie économique et sociale), tous représentent un morceau de Londres, un quartier - ce qui renforce considérablement la dimension de « derby ».

Madrid et Barcelone sont représentées par de véritables institutions, en football mais également en basketball. Sur les 1155 M€ à Madrid, 745 M€ viennent du seul club de football du Real Madrid (qui constitue aussi un club de basket-ball très important avec 40 M€ de budget) et 368 M€ par l'Atletico Madrid. Les 993 M€ de Barcelone sont dominés par le FC Barcelone (880 M€), son rival l'Espanyol (57 M€) n'affichant pas un degré de développement aussi important que l'Atletico. Notons également la présence d'un club de basket-ball important, le FC Barcelone Lassa (41 M€). Toutes ces institutions sont également des créations anciennes, de la première

moitié du XX^e siècle, qui jouent un rôle considérable en matière de marketing territorial pour des villes de moindre taille par rapport à Paris ou Londres. Milan, Turin, Munich et Berlin, autres métropoles de taille intermédiaire en Europe, ont des budgets inférieurs, qui sont quasi-exclusivement liés à la présence d'un grand club de football (deux à Milan).

Le cas de New-York est celui d'une ville mondiale de premier plan qui abrite des clubs de première importance dans différents sports : deux clubs de baseball (Yankees, 599 M€, et Mets, 318 M€), deux clubs de football américain (Giants, 455 M€, et Jets, 416 M€), trois clubs de hockey sur glace (New-York Rangers, 237 M€, New Jersey Devils, 159 M€, et New-York Islanders, 101 M€), deux clubs de basketball (New York Knicks, 123 M€, et Brooklyn Nets, 119 M€), et même deux clubs de football (New York City Football Club, 40 M€, et New-York Red Bulls, 32 M€).

BUDGET DES CLUBS PROFESSIONNELS PAR VILLE (EUROS PAR HABITANT)

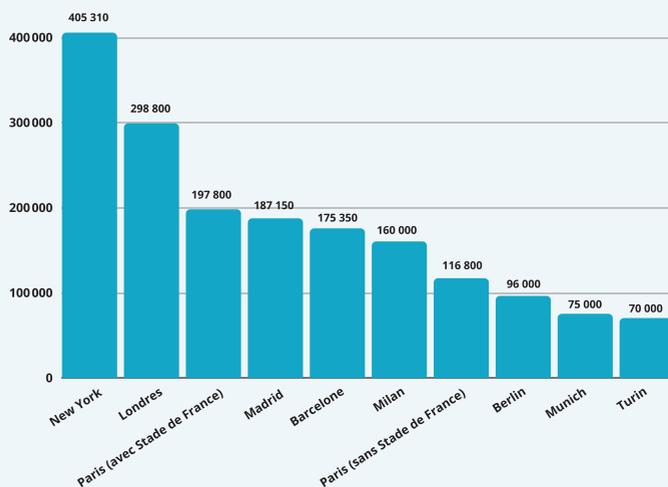


En ramenant ces budgets à la population de chaque aire métropolitaine, l'anomalie parisienne est encore plus criante. New-York et Londres ne sont certes pas en tête du classement en matière de budget total par habitant, en raison de leur poids démographique très important, et Barcelone apparaît en première position en matière de développement de clubs professionnels eu égard à sa faible taille. Mais si l'on ramène Paris à ses concurrentes mondiales que sont Londres et New-York, on constate un différentiel de 1 à 3. Si

Source : Rapports d'activités des clubs (voir Tableau de l'Annexe n.4)

l'on ajoute à cela le prestige et l'image de marque considérable de « Paris », on peut parler de manière générale **d'anomalie de la région parisienne en matière de développement de ses clubs professionnels**. Une « sous-performance » dont le but de cette partie du rapport est de rendre compte et d'esquisser quelques hypothèses explicatives. Le graphique ci-dessous montre pour New-York et Londres que les capacités totales des stades sont un élément important dans ce développement. A ce titre la capacité relativement « moindre » du Parc des Princes par rapport à d'autres grands clubs européens, ou new-yorkais pour d'autres sports, est sans nul doute un élément limitant. Il n'en demeure pas moins qu'il ne peut s'agir là du seul élément d'explication.

CAPACITÉ TOTALE DES STADES PAR VILLE



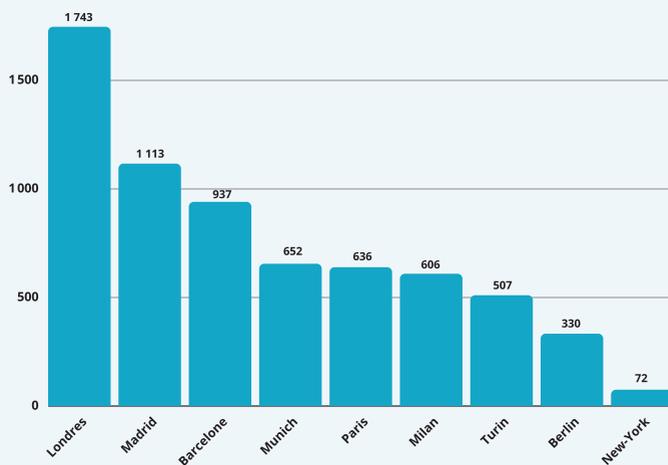
Source : *Rapports d'activités des stades* (voir *Tableau de l'Annexe n.4*)

Nous présentons ci-dessous pour quelques sports des éléments d'analyse. En effet, un autre enseignement général de cette comparaison est **la très grande hiérarchie économique entre les différents sports**. Le football en Europe apparaît très loin devant les autres, avec des budgets comparables aux grands sports américains, tandis que les autres sports génèrent des recettes plus limitées. Si le rugby a un ancrage certain, quoique très ciblé à l'échelle mondiale, et que sa présence en Ile-de-France peut constituer un atout, le basketball reste probablement le sport au potentiel de développement le plus important pour un territoire comme le Grand Paris. Les autres sports (handball et encore davantage le volleyball) sont beaucoup plus limités en matière de poids économique réel et potentiel.

B/FOOTBALL : UN SEUL CLUB DANS L'ÉLITE, UNE EXCEPTION DU GRAND PARIS

Lorsque l'on compare Paris aux autres métropoles on constate comme nous l'avons vu que la capitale française fait figure d'exception en ne disposant que d'un seul club professionnel qui évolue dans l'élite. Il apparaît pourtant que la concurrence (voire la rivalité) entre deux clubs voisins est l'un des facteurs explicatifs de la réussite économique et sportive des autres métropoles européennes.

BUDGET TOTAL DES CLUBS PROFESSIONNELS DE FOOTBALL PAR VILLE (MILLIONS EUROS - 2019)



► LE PARIS SAINT-GERMAIN, TOUJOURS SEUL

L'économie mondiale du football a connu une croissance particulièrement impressionnante depuis plusieurs décennies. Il convient d'analyser les causes de cette évolution rapide et de comprendre comment le Paris Saint-Germain (PSG) a réussi à s'insérer dans cette dynamique afin de mesurer tout le potentiel d'attractivité que ce club représente pour le Grand Paris. Le Paris Football Club et le Red Star ne disposent pas encore de la force de frappe sportive et financière nécessaire pour participer à la construction de l'image internationale du Grand Paris au même titre que le PSG.

Source : Rapports d'activités des clubs (voir Tableau de l'Annexe n.3)

L'évolution des cadres juridiques (qui a notamment introduit la possibilité pour des clubs d'être cotés en bourse) a permis aux clubs de développer leur activité sur un marché du football en grande croissance. Le PSG a profité de ces évolutions pour croître rapidement depuis 10 ans. Le tournant pour le club a été son rachat en 2011 par Qatar Sports Investments, présidé par Nasser Al-Khelaifi. Avec une valeur estimée aujourd'hui à 1,09 milliard d'euros et une progression de l'ordre de 992% au niveau budgétaire depuis 2010, le PSG constitue un vrai modèle de développement, bien au-delà du football et même du sport.³⁴ Comme précisé par son Secrétaire général Victoriano Melero, il s'agit de développer [une franchise internationale sur le modèle des grandes franchises NBA](#). A ce titre, ses concurrents extra-sportifs ne sont pas les clubs de football de Ligue 1 mais bien des marques internationales comme les New-York Knicks ou les Golden State Warriors, qui ont connu une explosion de leur chiffre d'affaires (+ 1011%).

[L'image de marque de « Paris » joue en fait un rôle considérable dans toute la stratégie du Paris-Saint-Germain, qu'elle prolonge sur le plan du sportainment.](#) On sait aujourd'hui que le PSG influence partiellement les habitudes touristiques. La localisation de la boutique du PSG sur les Champs-Élysées, même si elle est antérieure au rachat par QSI, est signifiante. Le Parc des Princes a quant à lui vu se développer une activité de visite touristique, mais aussi de tourisme d'affaires, qu'il ne connaissait pas ou très peu dans les années 1990 et 2000. A l'inverse, la présence du club et de la marque à l'étranger n'a fait que se renforcer, avec 101 fan-clubs à l'international. D'une certaine manière le PSG joue un rôle de liant entre une ville touristique à la plus forte notoriété dans le monde, et un club qui jusque-là restait assez enfermé dans une dimension nationale. [C'est un cas très particulier de franchise globale mais étroitement adossée à l'image d'une ville.](#)

A ce titre, il est même singulier de noter que l'indiscutable succès de création de cette franchise est en quelque sorte en avance sur la performance sportive du club. Les instances du club veillent aujourd'hui à maintenir une cohérence, en matière d'ampleur et de rythme, entre la construction du palmarès sportif européen du club et la puissance de son image de marque planétaire. Seule une victoire en Ligue des Champions permettrait de passer un cap. En d'autres termes, [lorsque la puissance d'investissement d'un club lui permet de casser les grandes barrières à l'entrée et se hisser parmi les cinq à dix grands clubs européens, les retombées économiques](#)

34 : A ce titre le cas d'étude construit par la Harvard Business School sur le Paris Saint-Germain et publiée en juillet 2020 est tout à fait éclairant : « Paris Saint-Germain : Building One of the World's Top Sports Brands ».

redeviennent purement tributaires de la compétition sportive. Malgré les circonstances particulières d'un Final 8 joué à huis clos à Lisbonne, la finale de la Ligue des Champions d'août 2020 a constitué pour le club un premier palier pour la poursuite de sa politique de développement sur la décennie qui s'ouvre.

► LE RED STAR FOOTBALL CLUB, UN ANCRAGE FORT MAIS UN POIDS FAIBLE

L'ancrage territorial du Red Star FC est très marqué. Fondé en 1897 (c'est le 2^e club français le plus ancien), le club jouit d'une histoire riche et complexe, associée au football populaire et à la banlieue nord de Paris. Il porte jusqu'à son nom l'héritage de la « banlieue rouge », et se caractérise par sa forte implication dans le développement de son territoire³⁵ via de nombreux programmes éducatifs et culturels. Vainqueur de la Coupe de France à quatre reprises entre 1910 et 1932, il s'impose d'abord comme le principal club de Paris. Mais il rate par la suite la vague de développement du professionnalisme à partir de 1933. Il connaît sa pire période à la suite d'un dépôt de bilan en 1978, et ne retrouve le statut professionnel qu'en 1992. Son récent contrat de sponsoring avec le média Vice rejoint son image urbaine, jeune et engagée.

Du fait de son histoire longue, de ses stratégies de développement et de son ancrage au nord de la métropole parisienne, le Red Star a tout pour, en quelque sorte, se positionner comme un « anti-PSG ». Il y a peut-être là matière pour des investissements en cohérence avec le projet de constituer un vrai « derby » dans la métropole parisienne. Rappelons par exemple qu'à Londres, le club d'Arsenal couvre le territoire du nord-est d'Inner London, traditionnellement ouvrier, qui s'oppose notamment à celui de Chelsea et aux territoires de West End. Cependant, oscillant entre la division Nationale et la Ligue 2, et sans recettes commerciales suffisantes, le Red Star ne peut pas encore prétendre jouer ce rôle à court terme. Le club n'en a pas moins initié une professionnalisation de ses ressources humaines, notamment en créant une cellule commerciale dédiée. Le Président du club Patrice Haddad, provenant du secteur de la communication, tente également d'impulser de nouveaux partenariats audacieux et une stratégie de marketing innovante. Par exemple, à rebours de la tendance actuelle des clubs à sortir un maillot « third » plus coûteux, le Red Star a lancé son « maillot third » : un tatouage éphémère et peu cher du logo du club à mettre sur son cœur.

35 · Le Red Star, notamment à travers le Red Star Lab et sa fondation, est très impliqué dans le développement endogène de son territoire.



Le Paris Football Club

Le Paris Football Club (PFC), a été créé en 1969 à l'initiative de la Fédération Française de Football. Après avoir connu une histoire mouvementée de fusions, de scissions et de pertes du statut professionnel, le Paris Football Club a retrouvé la Ligue 2 en 2015, et fut même aux portes de la Ligue 1 lors de la saison 2018/2019 (le club termine alors à la 4^e place de la Ligue 2, soit son meilleur résultat depuis la saison 1982-1983). Plusieurs observateurs imaginent déjà une remontée en Ligue 1 et des derbys prometteurs avec le PSG, d'autant que les dirigeants ont déjà prévu une feuille de route dans l'élite. En effet, avec des partenaires solides (Vinci et la Banque Publique d'Investissement) et le statut de « club rival » du PSG dans le Grand Paris, le Paris FC a amorcé une préparation au plus haut niveau.

Dans un article de So Foot de 2018,³⁶ Vincent Chaudel, Directeur Marketing du cabinet Wavestone, décrypte : « Au Paris Saint-Germain les moyens colossaux, les stars et les ambitions européennes, (...) au Paris FC le positionnement « Île-de-France », la formation, et donc l'exploitation d'un vivier énorme de talents que le PSG seul ne parvient pas à absorber ».

► LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES CLUBS PROFESSIONNELS DE FOOTBALL DU GRAND PARIS

La question des freins au développement de ces clubs en Ile-de-France est complexe. Certains considèrent que [le problème est avant tout infrastructurel](#). Ainsi le Paris Football Club (PFC) évolue au Stade Charléty, qui a été pensé pour l'athlétisme et non pas pour

36 : « Si le Paris FC montait en Ligue 1... »
- Nicolas Jucha,
20 avril 2018 -
Sofoot.com

le football. Avec ses 20 000 places et sa disposition particulière, le stade n'est pas suffisamment adapté pour le développement du club. En effet la très maigre affluence du Paris Football Club (2 031 spectateurs en moyenne pour la saison 2018/2019) est pour l'instant l'un des principaux freins à son développement. La Ville de Paris s'est engagée en 2019 à faire des travaux sur ce stade très bien situé dans Paris, avec de nombreux accès en transports en commun (Cité Universitaire). Ce projet d'envergure pourrait bénéficier au développement du Grand Paris, comme l'affirme Vincent Chaudel : *« On stagne en matière d'affluences au stade depuis 1998, quand l'Allemagne, pour ne citer que cet exemple, a su passer un gros cap avec le Mondial 2006. Avoir du monde au stade, c'est être plus attractif pour les diffuseurs, annonceurs et autres partenaires. C'est aussi avoir des retombées merchandising fortes, car les gens au stade achètent des choses ».*

Le Red Star pourrait aussi disposer d'un grand potentiel de développement. Son directeur général Luc Pontiggia rappelle qu'un aspect essentiel du plan « horizon 2024 » est de créer une unité de lieu autour du Red Star. En effet, aujourd'hui en Nationale (3^e division), le club peut évoluer dans son stade iconique : le Stade Bauer. En revanche, lors de sa montée en Ligue 2 pour la saison 2018-2019, ce dernier a dû s'exiler à Beauvais car Bauer n'est pas homologué pour la Ligue 2. Or en jouant à Beauvais le club perd son ancrage populaire local qui constitue son atout principal. Pour pouvoir se préparer à remonter en Ligue 2 puis viser la Ligue 1, le Red Star doit donc s'établir durablement dans une enceinte digne de son ambition. Ces travaux d'homologation – qui ont commencé – prennent place dans le cadre des travaux du village olympique de Saint-Ouen. Parallèlement, pour développer cette unité de lieu tout en tirant profit du vivier de talents disponible en Île-de-France (2^e territoire qui fournit le plus de joueurs professionnels au monde, soit environ 300), le Red Star prévoit de construire un centre de formation et d'entraînement à proximité du nouveau stade.

S'il est clair que les capacités comparativement limitée du Parc des Princes (48 000 places) au regard des ambitieux du PSG, le débat sur les freins ne saurait se limiter aux seules questions d'infrastructures. La concurrence particulièrement forte en région parisienne d'autres activités culturelles et récréatives a parfois été évoquée. Elle conduirait à des sous-affluences relatives des événements sportifs et ne permettrait donc pas aux clubs de disposer de recettes suffisantes pour investir et se développer sur le plan sportif. Ceci renverrait à une réticence plus forte des populations françaises et/

ou franciliennes au spectacle sportif en raison de cette forme « d'exception culturelle » française. Si l'argument se défend en partie, il finit par devenir largement auto-réalisateur. Le succès du PSG, s'il a nécessité des investissements colossaux, montre qu'il n'y a pas à ce titre de fatalité. Le Parc des Princes n'était quasiment jamais rempli dans les années 2000, et même dans les années 1990, considérées par beaucoup comme l'une des apogées du club sur le plan sportif mais aussi du lien avec ses collectifs de supporters.

Il est clair en revanche que les clubs sont en concurrence avec d'autres formes d'activités culturelles et récréatives, et doivent constamment [améliorer l'expérience du spectateur les jours de matches](#). Sur ce point, la structuration d'un écosystème d'innovation autour des outils digitaux et du sportainment constitue un levier important (voir la partie III-1 de ce rapport). Ceci pose la question de [la connectivité des enceintes sportives](#), pour laquelle les pouvoirs publics ont très probablement un rôle majeur à jouer aux côtés des clubs, mais également de [la disponibilité de ces enceintes pour les clubs](#). A l'heure actuelle, parmi les clubs de football, seule l'Olympique Lyonnais est parvenu à opérer cette mutation (construction du Parc OL et déménagement du club), sur le modèle des clubs allemands, mais ceci au prix de lourds investissements qui l'ont conduit à plusieurs saisons de moindre compétitivité sportive. D'autres éléments structurels et réglementaires d'échelle nationale jouent un rôle, notamment [le niveau élevé des charges patronales](#) qui pénalise nos clubs sur la scène européenne.

Par ailleurs, le modèle historique de [gouvernance du sport en France](#) joue aussi un rôle dans la limitation du développement de nos clubs à l'échelle nationale. Ce modèle associatif et vertical mis en place dans les années 1960 conduit à créer un lien commun, via les Fédérations, entre sport amateur, sport de haut niveau et sport professionnel.

A ce titre les Ligues nationales ne sont que des délégations des fédérations, et ne constituent pas un modèle de gestion par les clubs comme c'est le cas avec la Premier League anglaise par exemple. Il s'ensuit un système qui, certes, permet de maintenir des mécanismes de solidarité verticale entre sport professionnel et sport amateur, mais qui maintient les clubs au plus haut potentiel sous une forme de tutelle des Fédérations. Le poids comparativement plus important des petits clubs, souvent très soutenus par les collectivités et les élus locaux, découle de cette structuration.

Quelles sont à vos yeux les contributions des grands clubs professionnels de football à l'attractivité et au rayonnement de leur territoire ? ³⁷

Les clubs professionnels de football sont dans leur territoire des lieux d'attractivité indéniables. Et ceci à mon sens pour trois raisons. Tout d'abord les clubs sont des lieux touristiques, qui font partie soit des lieux à visiter (visite de stade), soit des endroits où l'on peut assister à des spectacles hebdomadaires. Ils attirent aussi bien du tourisme local et national que du tourisme international. Cela est vrai dans les grandes métropoles européennes mais aussi dans des villes de taille moindre. D'ailleurs les maires racontent souvent que lorsqu'ils sont en voyage à l'étranger la première chose dont on leur parle est leur équipe de football.

Ensuite les clubs de football sont des lieux de développement économique. Ils constituent ainsi un écosystème qui crée des emplois directs (emplois dans le club) mais aussi des emplois indirects (auprès des fournisseurs et des sociétés qui interagissent autour du club). Ils redistribuent à la collectivité de nombreuses contributions financières. Il en va de même pour les joueurs qui au travers de leur consommation et de leur impôt contribuent au développement économique.

Les clubs sont enfin un lieu d'inclusion sociale en proposant aussi bien des activités pour les enfants que tout un système de formation des jeunes sportifs et sportives autour du triple projet : projet sportif, projet scolaire, projet éducatif.

Comment jugez-vous aujourd'hui l'état de développement des clubs de football professionnels dans le Grand Paris ? En comparaison avec d'autres grandes métropoles européennes, peut-on selon vous parler d'«anomalie» pour un tel bassin démographique et économique ?

Aujourd'hui il y a au sein de Paris trois clubs professionnels : PSG, le Paris FC, et le Red Star. Chacun se développe à son rythme et selon ses moyens. Mais

³⁷ : Propos recueillis par Edouard Dequeker (Professeur, Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC)

il y a de la place pour les trois clubs, chacun avec son histoire et sa culture. A l'exception de Londres qui n'a pas moins de 7 clubs professionnels de football, toutes les grandes agglomérations européennes ont souvent deux clubs professionnels en Ligue 1. Paris n'est donc finalement pas si en retard que ça.

Construire un club professionnel repose sur une longue alchimie entre un développement économique et un développement sportif. Il faut être patient ce qui est difficile dans un écosystème rythmé par le match de la journée suivante. Si l'on fait un bilan, il est intéressant : Paris était en finale de la Ligue des champions, le PFC continue son développement en structurant son club autour d'un centre de vie. Le Red Star est certes entre le National et la Ligue 2 mais il est dans un secteur à fort potentiel et peut devenir le club du Nord Est. La crise du COVID peut ralentir le rythme de développement mais le football est résilient et ces trois clubs, avec chacun leurs ambitions, sont un atout pour Paris.

Quelles sont aujourd'hui les actions à mener en priorité pour le développement de nos clubs (freins réglementaires et fiscaux, disponibilité des enceintes, réforme de la gouvernance du football professionnel...) ?

Le football est une économie du spectacle (sportif) fondée sur des talents (les joueurs) qui ont la possibilité d'aller d'un club à l'autre. Les clubs sont souvent des PME mais avec des masses salariales décorrélées de leur taille. Et il en va de même de leur image médiatique.

Cela reste une économie très collective puisque les droits audiovisuels, première ressource des clubs, sont vendus collectivement et répartis selon une clé de répartition. Les clubs ont donc besoin de développer des recettes annexes qui sont aujourd'hui principalement des recettes liées au stade et au marketing.

Chaque club va donc essayer d'attirer les meilleurs joueurs selon son niveau de recettes qui lui permettra d'attirer de nouveaux spectateurs et sponsors, etc. On sait que la France a un taux de contribution patronale très élevé, ce qui a tendance à freiner la compétitivité des clubs. On entend souvent « vous devriez baisser les salaires de joueurs » mais baisser les salaires de joueurs revient à perdre les meilleurs car ils iront ailleurs en Europe. On peut aussi comprendre que baisser les charges des contributions patronales pour faire venir des joueurs n'est pas un message politiquement correct en France. Pourtant le gain final serait sûrement plus fort que la baisse consentie.

Si l'on se refuse à jouer sur les contributions il faut dans ce cas donner des possibilités de croissance aux clubs. La question des enceintes devient une question centrale. Les clubs doivent avoir la possibilité d'exploiter toute l'année leur enceinte afin de développer les revenus B to C et B To B. Dans le cas de Paris, le PSG est devenu la référence (sûrement avec l'OL) de l'expérience spectateur.

L'agrandissement du Parc des Princes prévu après les JO de 2024 devra leur apporter de nouveaux revenus. Pour une agglomération comme Paris, il faut un second stade pouvant accueillir dignement un second club. Il apparaît indéniable que Charlety doit être rénové afin d'accueillir le PFC. Il semble que ce dossier très important pour le PFC mais aussi pour Paris avance bien.

Enfin les clubs doivent répondre aux demandes des fans, les fameux « fluid fan » que nous sommes devenus. Nous voulons que l'expérience client soit fluide, narrative, quotidienne et interactive. Le football ne doit pas s'adresser à ses supporters/fans uniquement juste avant ou après le match, mais tous les jours. Cela demande la création d'une nouvelle narration autour du club et des joueurs. On passe d'un modèle complètement payant (achat de place achat d'abonnement télé) à un modèle freemium, mélange de gratuit (réseaux sociaux, replay des matchs, interaction avec le club) et de payant (abonnement au live, possibilité de voir son match sur de multisupport, accès à des Tokens pour participer aux décisions du club,..). Cette mutation est passionnante mais demande des ressources et un environnement digital/tech développé. Cela peut aller parfois plus vite que les clubs et se faire à leur dépens. On pense particulièrement au piratage des matchs qui met en péril l'écosystème. Ce piratage est souvent plus une question de modalité de l'offre que de prix. Il doit être contré mais en face il faut sûrement proposer de nouveaux modes de consommation complétant les abonnements média classiques. Le PSG est à la pointe de ces problématiques et propose déjà un panel de nouvelles offres lui permettant de s'adresser à l'ensemble de ses supporters à travers le monde.

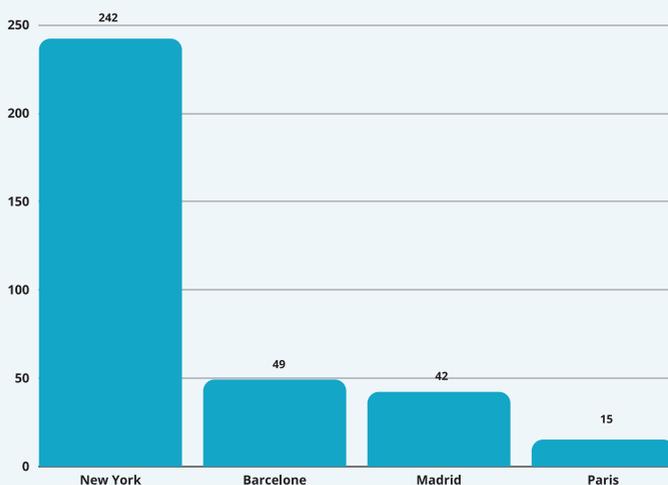
On ne peut pas mettre entre parenthèses la crise que traverse le football actuellement du fait du COVID. Il est possible que tout l'écosystème soit modifié jusqu'au niveau européen. Potentiellement les clubs des grandes agglomérations vont sûrement mieux résister. Le réchauffement climatique aura aussi un effet sur nos compétitions et donc notre football. Enfin le football professionnel doit aussi réfléchir à la place des femmes et des minorités dans ses organisations.

Quels sont à l'étranger le ou les modèles d'organisation politique et économique du football professionnel dont nous pourrions nous inspirer ?

La Bundesliga et la Premier League sont les modèles de réussite en termes d'organisation politique et économique. Il n'y a pas de modèle parfait mais il semble que la structuration autour d'une société commerciale (filiale ou non) soit un plus en termes de gouvernance et de développement économique. Le football professionnel réfléchit à cette évolution.

C/LE BASKETBALL

BUDGET TOTAL DES CLUBS PROFESSIONNELS DE BASKETBALL PAR VILLE (EN MILLIONS D'EUROS - 2019)



Source : Rapports
d'activités des clubs
(voir Tableau de
l'Annexe n.4)

Sans surprise le basketball est moins développé à Paris qu'à Madrid, Barcelone ou New-York. Si les comparaisons strictes n'ont pas grand sens entre Europe et Etats-Unis, il apparaît cependant que le basketball est avec le football le sport au potentiel le plus important pour le développement du sport dans le Grand Paris. Très pratiqué partout dans le monde, disposant d'une culture « street » et d'un « lifestyle » associé, le basketball est en résonance avec le territoire de la région parisienne.

L'Ile-de-France compte aussi un vivier de talents considérable, qui s'est développé ces quinze dernières années grâce au modèle et à l'inspiration de la carrière de Tony Parker : une réussite dans le championnat NBA le plus compétitif mondialement et un titre européen avec l'Équipe de France en 2013. Le nombre de joueurs français en NBA aujourd'hui - 12 durant la saison 2020/21 et au total 35 Français ayant joué au moins un match dans la ligue américaine depuis 1997, faisant le premier pourvoyeur européen de la NBA devant la Serbie (28) et la Croatie (16)³⁸ - illustre cet effet d'entraînement et l'attrait des Français et des Franciliens pour les clubs professionnels de basketball, très majoritairement porté vers la NBA, constitue aussi un défi pour le championnat français de Pro A.

38 : Les 35 joueurs français ont joué dans toutes les franchises de NBA - www.basket-europe.com - Ces données sont fournies par l'historien du basketball Vincent Janssen - mars 2021

Les clubs franciliens de basketball sont relativement neufs et en quête d'identité. Le [Paris Basketball](#), seul club situé dans Paris *intramuros*, a été fondé en 2018 seulement. Il évolue aujourd'hui en seconde division. C'est l'ancien dirigeant de la franchise NBA des Timberwolves du Minnesota David Kahn qui a mené ce projet d'implanter un club professionnel de grande envergure à Paris. Les clubs franciliens qui évoluent en première division sont les Métropolitans 92 (qui évoluent à Levallois) et Nanterre 92, respectivement 4^e et 7^e cette saison (2020).

Il se pourrait que le Paris Basketball occupe une place prépondérante sur la scène européenne du basketball s'il parvient à se hisser en Jeep Élite (la première division française de basket-ball, appelée Pro A jusqu'en 2018). Le club veut obtenir son ticket pour l'Euro-ligue d'ici 2022, année qui signera l'ouverture de l'Arena de la Porte de la Chapelle. Ce stade sera au cœur des JO de 2024 et deviendra la résidence du Paris Basketball. Le club est donc en quête d'identité et de notoriété comme en témoigne son pari gagnant de janvier 2020 : en offrant au public parisien un show XXL dans une AccorHotels Arena proche des standards américains, le jeune club ambitieux de Pro B a frappé un grand coup. Véritable performance pour un club de Pro B, l'organisation a proposé un spectacle rarement vu en Ligue Nationale de Basket après seulement 18 mois d'existence. Ce match « hors-sol » (ayant opposé les Charlotte Hornets aux Milwaukee Bucks) était traditionnellement organisé à Londres. D'après l'Américain David Kahn *« la NBA en est venue à la même conclusion que moi, à savoir que Paris est désormais l'épicentre du basket en Europe. Je le pense sincèrement. Et je pense que cela ne peut que se renforcer à l'avenir. La ville, et encore plus avec le développement du Grand Paris, va être perçue par les principaux actionnaires du basket américain comme le cœur du basket sur ce continent »*. Jean-François Martins, l'adjoint au sport de la Maire de Paris Anne Hidalgo, a indiqué son souhait que l'expérience se reproduise : *« On a envie d'inscrire durablement le basket à Paris, on ne veut pas que ce ne soit qu'un feu de paille. Ce match NBA est annoncé pour 2020 mais on veut le faire rester en 2021, 2022... »*.

Si le basketball aux États-Unis est largement plus développé qu'en Europe, il existe néanmoins aussi un écart important entre Paris et les autres clubs européens, en particulier espagnols. Il y a donc déjà un premier cap à franchir pour les clubs franciliens d'autant plus que la prestigieuse Euroleague, susceptible de conforter durablement la réputation et l'attractivité des clubs franciliens, restreint son accès. Ainsi le champion de France en titre, l'ASVEL (club de

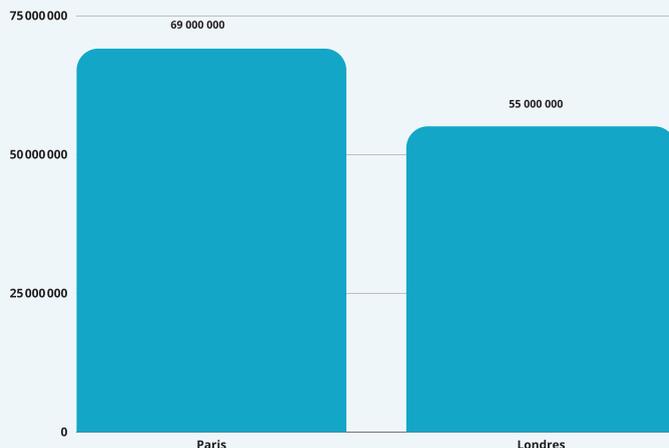
Villeurbanne présidé par Tony Parker), n'a pu intégrer la compétition que via une invitation (*wild card*) pour deux saisons, et ce surtout grâce à ses performances sportives et à la notoriété de Tony Parker.

D'autres critères, extra-sportifs, peuvent entrer en ligne de compte. Pour l'Euroleague Commercial Assets (ECA), structure privée qui gère la compétition, les conditions d'accès dépendent également des moyens financiers ou de la notoriété de la ville. Dans cette perspective, Paris pourrait obtenir une invitation d'ici trois ou quatre ans en fonction des performances sportives du Paris Basketball, eu égard à la notoriété et au rayonnement de la capitale. La participation de Villeurbanne a rompu avec l'absence de clubs français dans la prestigieuse compétition depuis 3 ans, alors qu'on ne compte pas moins de 4 représentants espagnols (Barcelone, Real Madrid, Vitoria et Valence) et 3 russes (CSKA Moscou, Khimki Moscou et Saint-Pétersbourg).

Au basketball, il est frappant de constater la surreprésentation historique des petites et moyennes villes par rapport aux grandes métropoles. Certains l'expliquent par la présence du football dans les grandes villes même si l'on note d'importants contre-exemples : Montpellier a été la même année championne de handball, de volley-Ball et de football (2012). Aujourd'hui le Paris Basketball est encore en quête de son image de marque et de son public, oscillant entre une réalité actuelle (un club familial de Paris intra-muros), un territoire et un public au fort potentiel de développement. En banlieue parisienne, où la pratique de ce sport est massive, spontanée et plus « street » (3 vs. 3), mais dont l'attention est aujourd'hui bien plus tournée vers la NBA que vers la Jeep Elite.



BUDGET TOTAL DES CLUBS PROFESSIONNELS DE RUGBY PAR VILLE (MILLIONS D'EUROS - 2019)



Dans les cinq premières économies européennes, le rugby n'est présent significativement qu'en France et au Royaume-Uni pour un budget total supérieur à Paris, porté essentiellement par deux clubs (le Stade Français et le Racing 92). Attirant dans ses clubs les meilleurs joueurs des deux hémisphères, jouissant de droits TV importants, populaire auprès du public, le Top 14 (championnat de Rugby français) est aujourd'hui considéré comme le championnat national de rugby le plus riche au monde. En termes relatifs il est l'équivalent de la Premier League en Angleterre pour le football. Le rôle des clubs franciliens joue dans l'attractivité de la région parisienne à l'international [dans la mesure où notre championnat est le plus suivi de la planète](#). Aujourd'hui, le rugby est un sport national et non plus régional. Les équipes parisiennes font partie des meilleures du monde. Enfin, le rôle le plus important de ces clubs dans l'attractivité de la région parisienne repose sur leurs centres de formation qui attirent massivement.

[Le paradoxe de ces clubs de rugby franciliens est qu'ils jouissent d'une bonne image mais qu'ils ne parviennent pas à remplir leurs stades](#). Un sondage mené par Advent, pour le journal Le Parisien, place le Stade Français en tête des clubs professionnels les plus

populaires, avec 32% des voix, juste devant le Racing 92 (28%). Essentiellement plébiscité par les moins de 25 ans, le PSG occupe quant à lui la dernière place du podium avec 22% des voix. Cependant, les clubs de rugby n'arrivent pas à remplir leurs stades. Malgré un bassin de population de 12 millions d'habitants, le Racing 92 et le Stade Français évoluent le plus souvent devant des gradins clairsemés. Durant la saison 2018-2019, seul Agen a attiré moins de monde en championnat que le Stade Français Paris et ses 10 316 spectateurs en moyenne. Et si le Racing 92 fait mieux avec plus de 14 000 personnes pour le Top 14, le taux de remplissage de Paris-La Défense Arena n'est que de 47 %. Cette relative faiblesse de l'affluence n'est pas toujours imputable aux résultats : champion en 2016, finaliste de Coupe d'Europe la même année et en 2018, le Racing 92 n'a jamais manqué les playoffs depuis sa remontée dans l'élite en 2009. Pour Damien Rajot, directeur général de Paris-La Défense Arena, l'affluence des matchs de clubs est directement corrélée aux performances de l'équipe du XV de France et donc sur l'image du rugby en général.





L'esport, levier de développement

Dernier axe d'analyse en matière de sport professionnel dans le Grand Paris, l'esport est un levier de développement important, encore souvent ignoré. Adossée à la croissance exponentielle de l'industrie vidéo-ludique, il s'est développée grâce aux avancées technologiques en matière informatique et de réseaux - avec elles la possibilité des jeux en multijoueur online.

A/LA FILIÈRE ÉCONOMIQUE DE L'ESPORT EN FRANCE ET DANS LE MONDE

La croissance de l'esport est accentuée depuis les années 2010, avec notamment l'organisation des premiers tournois internationaux. Même si l'esport est une industrie jeune, elle attire pourtant nombre d'investisseurs et dispose d'une fan base importante. Aujourd'hui, l'esport cherche le statut de sport à part entière, et son intégration dans des compétitions sportives officielles auprès d'autres pratiques sportives dites traditionnelles pourrait marquer le pas d'une notoriété nouvelle pour le secteur.

► LES ACTEURS DE L'ESPORT EN FRANCE ET DANS LE MONDE

Le monde de l'esport s'organise autour de quatre types d'acteurs :

- **Les joueurs amateurs et pros** : en France, le potentiel est estimé à plus d'un million de joueurs d'esport. 1000 membres sont considérés comme actifs et 160 sont officiellement sous contrat.
- **Les promoteurs** : les promoteurs regroupent les équipes associatives et commerciales, les organisateurs d'événements, les équipementiers, et les médias spécialisés : les promoteurs d'esport comptent 70 à 80 acteurs dans le monde. Parmi les organisateurs les plus actifs, on retrouve ESL, Major League Gaming (MLG), ELeague, DreamHack, Gfinity, Multiplay, Facelt, etc.
- **Les créateurs et éditeurs de jeux vidéo** : on compte environ 130 acteurs au niveau mondial de création et d'édition de jeux vidéo. Certains de ces éditeurs sont également organisateurs indépendants de circuit d'événement (Riot Games par exemple). Les créateurs de jeux vidéo les plus connus regroupent entre autres Valve, Riot Games, Microsoft, Activision Blizzard, Capcom, Hi-Rez Studios et EA Sports.

- **Les entreprises sponsors** : elles constituent le 4^e acteur de l'esport : des marques telles que HP, Coca-Cola, Red Bull, Disney, Lionsgate, ESPN, American Express, Mastercard et StateFarm sponsorisent les trois acteurs ci-dessous pour faire évoluer l'économie de l'esport.

En France, l'antenne France Esports a été créée en 2016 et est composée de 3 collègues regroupant les joueurs, les promoteurs et les créateurs de jeux vidéo.



Les joueurs professionnels rejoignent généralement un club esport, afin de construire des équipes de haut niveau. À l'image d'un club de sport traditionnel, on retrouve une partie sportive (directeur sportif et/ou des managers) et une partie administrative, notamment pour gérer les déplacements fréquents des joueurs. Le recrutement d'un joueur dans un club se négocie de gré à gré.

Les éditeurs et créateurs de jeux vidéo ont quant à eux trois manières d'organiser leur scène compétitive :

- Organiser eux-mêmes les tournois comme Riot Games avec League of Legends mentionné plus haut ;
- Laisser le soin à des tiers d'organiser la scène compétitive (via les promoteurs) ;
- Un équilibre entre les deux premières solutions, à l'image d'Ubisoft avec Rainbow 6, qui laisse des tiers organiser des compétitions professionnelles mais organise également ses propres ligues et compétitions.

Souce : France Esports

En France la pratique de l'esport se structure à plusieurs échelles : en jeux confidentiels, en jeux amateurs (en LAN, pour Local Network Party), en jeux avec spectateurs et en compétitions professionnelles. La médiatisation de l'esport passe par différents canaux, dont les deux principaux sont YouTube et Twitch (d'autres existent comme HLTV et Facelt mais ont un rôle secondaire). Malgré une pratique indépendante de la zone géographique des joueurs, on observe 70 à 80% des joueurs dans la région Île-de-France ; on compte d'autres régions dynamiques comme Lyon, Poitiers (avec la Gamers Assembly attirant 25 000 visiteurs par an), Tours, la région Bretagne. Il existe également des implantations régionales physiques : Eaubonne et Poitiers organisent des LAN sur leurs territoires, Thiais compte une salle d'esport, le Stade de France sert également de centre d'entraînement pour l'esport, et des compétitions ont eu lieu dans des stades reconnus (Arena Disney, Accor Arena).

► LE PROFIL DES JOUEURS DE JEUX VIDÉOS ET CONSOMMATEURS D'ESPORT EN FRANCE

On caractérise un consommateur d'esport, comme toute personne ayant déjà regardé au moins une compétition de jeu vidéo d'affrontement, que ce soit à la télévision, sur place ou en ligne. Ci-dessous a été dressé le portrait et les habitudes de consommations de trois catégories de joueurs en France ³⁹:

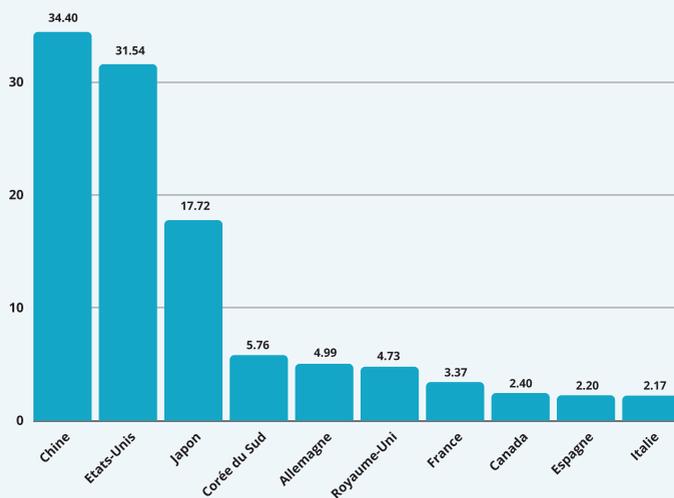


39 : "Baromètre France Esports, résultats de l'édition 2019" - www.france-esports.org

Catégorie de joueurs	Effectifs et répartition	Jeux cible	Temps passé (h/semaine)	Compétitions (physiques, onlines)	Pourcentage de consommateurs d'esport	Plateforme utilisés et jeux suivis
Joueur Grand Public Caractéristiques : sans classement, sans compétition	10,6 millions 48% femmes 50% entre 15-35 34% CSP+	-Arcade et course (Trackmania, Mario Kart) : 21% -Jeux de tir (Splatoon, Overwatch) : 19% -Simulations sportives (FIFA, NBA2K) : 19% -Battle Royale (Fortnite, Apex Legends) : 12% -Jeux de combats (Smash Bros Ultimate, Dragon Ball Fighter Z) : 9%	45% ne jouent pas 45% passent entre 0 et 5h 10% passent plus de 5 heures		38% -6% sur place 1 fois par an -4% sur internet 1x par semaine -14% sur TV 1x par an	25% utilisent Youtube (non exclusif) 13% utilisent Twitch (non exclusif) -FIFA 35% -Fortnite Battle Royale 33% -Call of Duty 19% -LoL 15% -Battlefield 7%
Esport Loisir Caractéristiques : avec classement, sans compétition	2,9 millions 29% femmes 68% entre 15-35 27% CSP+	-Jeux de tirs (Call of Duty, Counter-Strike) : 42% -Battle Royale (Fortnite, PUBG) : 22% -Simulations sportives (FIFA, PES) : 20% -Arcade sportive (Trackmania, Rocket League) : 11% -Jeux de cartes (Hearthstone, MTG Arena) : 9%	25% ne jouent pas 47% passent entre 0 et 5h 28% passent plus de 5 heures		70% -13% sur place 1x par an -16% sur internet 1x par semaine -23% sur TV 1x par an	54% Youtube (non exclusif) 45% Twitch (non exclusif) -Fortnite Battle Royale 29% -FIFA 27% -LoL 18% -Counter Strike: Global Offensive 15% -Call of Duty 13%
Total	14,8 millions	NA	NA	NA	7,3 millions	NA

En 2020, on compte 7,8 millions d'internautes de 15 ans et plus, qui sont soit des consommateurs d'esport (spectateurs de compétitions vidéoludiques) soit des pratiquants d'esport (joueurs en parties classées ou participant à des compétitions).

REVENUS LIÉS À L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO (EN MILLIARDS DE DOLLARS - 2019)

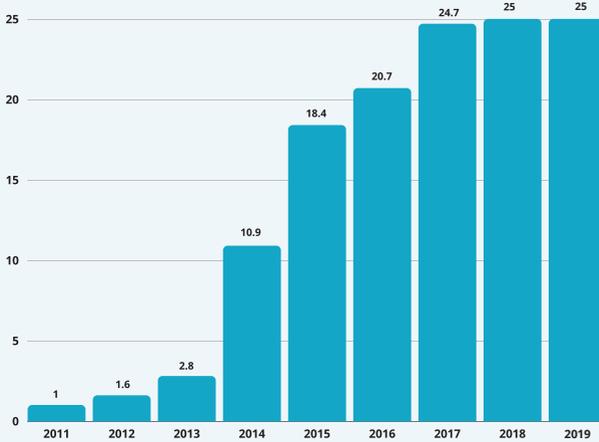


Source : Statista Research Department, 2019

L'industrie de l'esport s'organise autour de deux types d'événements majeurs : des compétitions mondiales, avec des enjeux financiers importants, et des salons. L'année 2011 marque le début des compétitions internationales et celui d'une croissance exponentielle pour l'industrie. Cette industrie, qui a moins de 10 ans, se place aujourd'hui à une échelle mondiale avec des prize pools (récompenses en cas de victoire lors des compétitions internationales) qui atteignent 25 millions de dollars. Il existe de nombreuses compétitions internationales dont les principales sont The International, Dota Major Championships, League of Legends World Championship, ESL Pro Leagues & ESL One, The Intel Extreme Masters, ELEAGUE, WCOOP, etc. The International, joué sur Dota 2 et organisé par Valve Corporation (studio américain de conception de jeux vidéo) est probablement l'une des compétitions les plus importantes, comme en témoigne l'évolution de son prize pool⁴⁰:

40 : Tournois et ligues - Gambling sites - www.gamblingsites.com

AUGMENTATION DES PRIZE POOL DE THE INTERNATIONAL (EN MILLIONS DE DOLLARS)



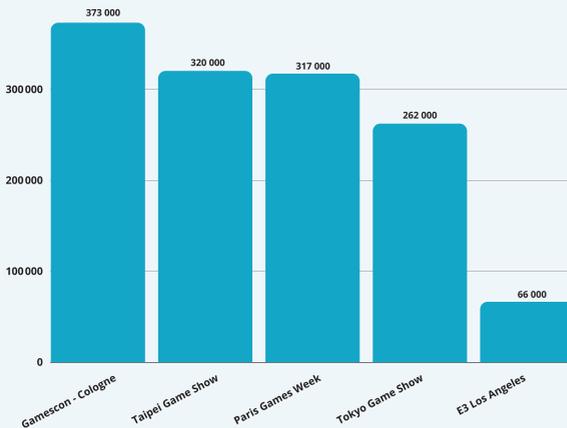
En France la Gamers Assembly constitue l'un des principaux tournois esport amateur et professionnel en Europe, organisé chaque année depuis 2000 Futurolan. Lors de la dernière édition de cet événement 100% Français les vainqueurs se sont partagés 70 000 euros de dotation.

Source : site Gambling Sites / Paris esport / Tournois et ligues

Au-delà des compétitions, l'esport est structuré autour de salons internationaux, dont les 5 principaux se déroulent à Taipei, à Cologne, à Paris, à Tokyo et à Los Angeles.

Source : Sites internet des cinq salons

NOMBRE DE VISITEURS AUX 5 PRINCIPAUX SALONS MONDIAUX D'ESPORT (2019)



Cette forte croissance de l'industrie de l'esport se confronte toutefois à des **limites notamment juridiques**. En effet en France les compétitions de jeux vidéo relèvent du statut des loteries et ne font donc l'objet que d'une tolérance administrative, sauf si elles sont organisées en présence physique des participants. Cette contrainte a un fort impact négatif sur le statut des joueurs professionnels.⁴¹

► LE BUSINESS MODEL DE L'ESPORT

Les interactions entre les différents acteurs de l'esport sont nombreuses et interdépendantes. La structuration du modèle repose essentiellement sur les joueurs, les compétitions, et leur médiation :

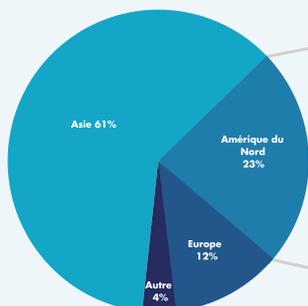
Source :
Esport Playbook
for Brands, 2019
(www.nielsen.com)



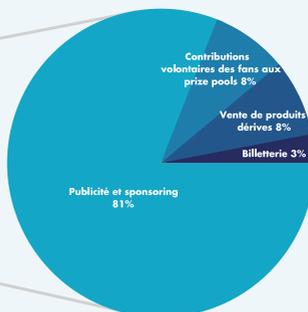
Ce schéma illustre l'organisation du modèle de l'esport, même si un élément majeur manque à ce tableau : les sponsors. **En fait là où le modèle économique du sport professionnel dit « classique » repose sur les droit de diffusion, les tickets d'entrées ou les produits dérivés, celui de l'esport se fonde sur le sponsoring d'entreprises extérieures**, la billetterie étant quant à elle marginale (3%) :

41 : "Esport, compétition et statut du joueur de jeux vidéo professionnel, un cadre strict et des attentes." Fabien Drey, 2017 sur l'évolution du cadre juridique du esport - www.village-justice.com

REVENUS LIÉS AUX COMPÉTITIONS DANS LE MONDE - TOTAL DE 612 M\$



DECOMPOSITION DES REVENUS LIÉS AUX COMPÉTITIONS EN AMÉRIQUE DU NORD



Les investisseurs étant les principaux subventionnaires de l'industrie, le sponsoring dépend donc surtout de l'audience en ligne via les plateformes (YouTube ou Twitch) qui sont libres d'accès, à l'exception de certains grands tournois internationaux fortement médiatisés. **Les dépenses du business se concentrent principalement sur les coûts d'organisation des tournois et des cash prize, qui augmentent fortement** (entre 2014 et 2015 leur montant total a été multiplié par 2, de 36 à 71 millions de dollars dans le monde).

Source : « *Esport, la pratique compétitive du jeu vidéo* »
- Rapport remis en mars 2016 à Axelle Lemaire, Secrétaire d'Etat au Numérique -
www.economie.gouv.fr

B/LES POTENTIALITÉS POUR LE GRAND PARIS

► LES ENJEUX DE L'IMPLANTATION TERRITORIALE DE L'ESPORT

A la différence des autres sports, où la notion de localisation et de nationalité est très importante, l'esport repose essentiellement sur des compétitions en ligne, des déplacements lors des championnats internationaux, et chaque équipe regroupe des joueurs de nationalités différentes. L'équipe OG illustre cette diversité et cette indépendance vis-à-vis des contraintes démographiques et territoriales, puisque c'est une équipe européenne représentée par de multiples nationalités (Finlandaise, Danoise, Française...). En dehors de cela, la pratique de l'esport est une pratique très dématérialisée, et le public a tendance à privilégier la vision des compétitions à distance, plutôt que d'assister en réel à la compétition (même si la tendance change peu à peu). Pour les grands tournois les éditeurs et/ou organisateurs font jouer la compétition entre les villes pour le lieu de la compétition : pour la finale des championnats d'Europe ou championnats du monde, ils procèdent à des appels d'offres.

La première métropole à s'emparer du esport a été la capitale de la Corée du Sud, Séoul. Dès 2005 la ville inaugure le Yongsan Esports Stadium, la première enceinte spécialisée au monde pour la pratique de l'esport. En 2014 la finale du championnat du monde de League of Legends a rempli un stade initialement construit pour la Coupe du monde de football. En Asie, Séoul constitue le principal foyer de l'esport. La question se pose actuellement en Europe : Berlin et Cologne en Allemagne, ou Katowice en Pologne se sont positionnés comme des pôles dynamiques de la pratique de l'esport.

Katowice prend une nouvelle dimension en 2013, grâce à la décision du Maire d'organiser un immense tournoi de jeux vidéo : la ville, qui n'est ni une capitale ni une ville particulièrement dynamique du point de vue économique, possède le stade européen d'esport le plus impressionnant, le Spodek Arena, qui peut accueillir plus de 12 000 spectateurs (image de L'Equipe⁴²) :

Berlin est hôte depuis 2018 de la « Champions League » de League of Legends, avec une affluence très importante de visiteurs et de joueurs, à tel point que la ville compte des « gaming house » - hébergement quotidien des joueurs en période de compétition, avec des salles d'entraînement, des chambres individuelles ou encore des chefs cuisiniers. C'est le quotidien de l'équipe Vitality, l'une des meilleures équipes du monde, qui se rassemble dans une gaming house plusieurs mois dans l'année pour une préparation intensive aux compétitions.

► QUEL POTENTIEL ET QUELLES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES POUR LE GRAND PARIS ?

Les retombées touristiques d'une implantation d'esport sont multiples : tout d'abord, elle permet de générer un afflux de tourisme dans la ville (exemple de la finale de League of Legends à Paris en 2019) ; elle permet ensuite d'apporter un bénéfice d'image pour la ville. Elle permet aussi de soutenir la filière numérique locale. A titre d'exemple, la ville de Katowice, en Pologne, dépense chaque année 250 000€ pour organiser son immense tournoi, qui séduit des milliers de visiteurs et assure à la ville une relative visibilité dans l'écosystème digital.

42 : "Esport - Counterstrike, un major à Katowice", Paul Arrivé, L'Equipe, juillet 2018 - www.lequipe.fr

Le frein majeur de la Ville de Paris est financier. L'organisation d'un tournoi coûte très cher et implique des contraintes de logements des joueurs, qui plus est lorsque l'événement se situe dans Paris intra-muros. Dans les autres villes mentionnées plus haut, comme en Allemagne, en Pologne ou en Chine, les villes participent financièrement à l'organisation des compétitions sur leur territoire. En la matière, Paris, qui jouit d'une renommée internationale lorsqu'il s'agit d'organisation d'événements haut de gamme, ne semble pas disposée à investir dans ce secteur. A ce titre, les villes européennes accueillant des grands événements d'esports ne sont pas des métropoles mondiales de premier plan et ne pourront jamais, sauf lors de très grands événements, être compétitives économiquement (voir entretien ci-dessous avec Xavier Oswald). **S'agissant de l'accueil de grands événements, Paris semble surtout taillée pour cibler les plus grands événements annuels mondiaux** (finale de League of Legends notamment).

Au-delà de l'accueil d'événements esport, **deux grandes potentialités se dégagent pour les territoires de la région parisienne** : l'opportunité d'investissements pour les clubs professionnels d'une part ; et le rôle plus large de la pratique amateur dans l'inclusion socioéconomique des populations, qui appelle quant à lui à un **appui légitime des acteurs publics**. D'une part, compte tenu de la dimension intrinsèquement mondiale de l'esport, et sa croissance colossale sur les marchés asiatiques, il apparaît comme un **levier considérable de développement et de rayonnement pour la franchise du Paris-Saint-Germain, qui se veut globale**. Il y a là un moyen unique de se confronter à d'autres franchises, notamment américaines, avec une audience mondiale, chose qui est complexe par les circuits du sport classique.

D'autre part, l'esport est un phénomène de société dont nous avons décrit la réalité et l'ampleur. Il offre ainsi, par la largeur des publics qu'il touche, en particulier chez les jeunes générations, **des potentialités importantes comme vecteur d'inclusion socioéconomique sur les territoires**. Même si nous développons ce point dans la partie suivante, le sport est reconnu comme un facteur d'intégration sociale qui repose sur des valeurs largement partagées et consensuelles (tolérance, entraide, respect ou encore dépassement de soi). Il en va de même pour l'esport, dont on rappelle qu'il constitue **une discipline particulièrement ouverte et accessible, notamment aux personnes atteintes de handicap**. Ceci est tout aussi vrai jusqu'à la sphère professionnelle. Le monde du Versus Fighting (compé-

titions d'esport dédiées aux jeux de combat) compte par exemple parmi ses rangs le joueur américain Mike « BrolyLegs » Begum. Atteint d'un trouble du développement musculaire, ce dernier utilise une manette Microsoft Classique à l'aide d'une main et de sa bouche. Figure emblématique de la scène Street Fighter, il se classe parmi les tous meilleurs joueurs de ChunLi aux USA et se retrouve régulièrement aux événements majeurs comme l'EVO. Sur ce volet l'esport doit faire l'objet d'intérêt et d'acculturation de la part des collectivités locales, qui peuvent y trouver un levier important d'inclusion socioéconomique et de structuration de leur écosystème associatif.



ENTRETIEN AVEC XAVIER OSWALD, MANAGING DIRECTOR BUSINESS & STRATEGY CHEZ KARMINE CORP (CEO CHEZ OG AU MOMENT DE L'ENTRETIEN)⁴³

Où en est-on aujourd'hui du processus de structuration des clubs d'esport, par rapport aux joueurs et aux éditeurs de logiciels ?

Le manque de structuration des clubs est lié à deux facteurs. Le premier, conjoncturel, est que l'on est sur un secteur relativement nouveau et donc que les acteurs ne sont pas encore matures. Les entrepreneurs du secteur sont encore jeunes. Le second est lié au manque de ressources pour les clubs d'esport : le plus gros club de l'esport européen a environ 50 fois moins de ressources que le plus grand club professionnel de football. Alors que le club d'esport fait des compétitions à l'échelle mondiale. Sur ce point les clubs d'esport font face à un problème majeur : l'absence des droits de diffusion. Les clubs professionnels classiques vivent de ces droits de diffusion, alors que les clubs d'esport vivent du sponsoring ; ce n'est pas suffisant. Le manque de ressources organiques fait que l'on doit aller lever des fonds et ouvrir le capital de l'entreprise. Or en face la compréhension du secteur est très limitée, donc la levée de fonds est difficile. Dans l'ensemble la concurrence est forte et il n'y pas de place pour tout le monde. Il y a eu une grande levée de fonds il y a deux-trois ans et on est aujourd'hui au moment de la preuve du business model par les clubs. En 2021 on va avoir, et cela a déjà commencé, une consolidation du secteur (rachats / faillites / reventes etc.). Il y a des clubs qui s'en sortent très bien, notamment nord-américains, car ils ont levé des fonds importants. En Europe il y en a quelques-uns qui s'en sortent mais bon nombre d'autres qui sont dans l'ensemble en grande difficulté.

Quel rôle l'esport pourrait selon vous jouer en matière d'attractivité pour les territoires ?

Les collectivités territoriales doivent prioritairement nouer le contact avec les éditeurs. On ne peut pas considérer l'esport comme un enjeu sérieux si on ne lit pas de contacts sérieux avec les éditeurs. Au niveau amateur, si je suis tel ou tel département par exemple et que je veux soutenir une association d'esport (le PUC avec MCES par exemple), dans une logique d'ancrage et de développement local, je peux obtenir des choses de la part des éditeurs car cela assure une promotion pour leur jeu. Si on organise un événement League of Legends,

⁴³ : Propos recueillis par Edouard Dequeker (Professeur, Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC)

on fait de la pub pour League of Legends. Il y a alors un intérêt pour une collectivité à discuter directement avec Riot Games par exemple. Si ce n'est pas avec l'éditeur cela peut être avec l'organisateur du tournoi. Mais l'organisateur type ESL est une société privée qui a donc comme intérêt rationnel d'obtenir le plus de subventions publiques. C'est ce qu'il s'est passé avec la région Occitanie qui finance l'ESL à hauteur de plusieurs centaines de milliers d'euros pour le faire venir sur le territoire. Là-dessus il faut être prudent et capable de jauger la part d'investissements publics raisonnable en fonction des effets attendus pour le territoire.

Aujourd'hui l'écosystème professionnel n'a pas besoin des collectivités publiques. On peut aller voir un propriétaire de salle privée et on organise un événement. Mais là où certains promoteurs sont malins, c'est qu'ils vont aller chercher des subventions auprès des collectivités au motif de faire la promotion du territoire, ce qui est vrai mais jusqu'à quel point et à quel prix. Cela implique évidemment une montée en compétence des collectivités locales sur le sujet. Mais pour être un peu abrupte il y a peu des gens aujourd'hui qui connaissent ce marché, et qui sont à même de donner des bons conseils aux collectivités territoriales.

Qu'en est-il pour le Grand Paris ? Quels sont les acteurs qu'il faudrait en priorité cibler pour convaincre de ce potentiel ?

Le gros problème de Paris est économique. La ville est hors de prix, l'hôtellerie est hors de prix, et la location est hors de prix. Que la Ville de Paris se qualifie de « capitale du sport » est légèrement excessif... comment pourrait-elle être compétitive par rapport à Katowice ? L'initiative privée sport est freinée par ce coût structurel. La stratégie des gros promoteurs privés type ESL est très intelligente et parlante de ce point de vue-là. Pour diminuer leurs coûts structurels, ils vont voir les collectivités de second plan : à Katowice en Pologne, Birmingham en Angleterre, Montpellier en France, Cologne et Hambourg en Allemagne. Ils se mettent à des endroits où ils peuvent avoir des coûts moindres. Car l'enjeu n'est pas sur le ticketing, mais sur l'audience online. Peu importe qu'il n'y ait que 3000 personnes en présentiel ; l'enjeu est de vendre un bon événement à leurs sponsors et que les indicateurs de performance concernent le online.

Être à Londres, New-York ou Paris n'a d'intérêt que pour une poignée d'événements ultra-prestigieux, type finale internationale de League of Legends. Or là il y a un frein pour Paris, car la Ville de Paris ne peut pas financer des événements. Elle ne propose que des économies indirectes et ne peut pas subventionner un promoteur pour un grand événement. Sur ce type d'événement c'est Riot qui finance mais on est quasiment hors marché. Et les événements d'esport de plus de 4 000 personnes sont très rares : championnat du monde de League of Legends, championnat d'Europe de League of Legends, les majors sur Dota 2,

les grands tournois de Counter Strike. La grande majorité rassemble 500-600 personnes et ce qui compte c'est la diffusion sur Twitch. Encore une fois, il faut bien connaître l'écosystème.

Est-ce que justement le potentiel de l'esport pour les villes et les territoires ne repose pas au moins autant sur la pratique amateur et ses effets en matière d'inclusion socioéconomique ?

Oui. Je pense que les collectivités devraient prioritairement déceler le potentiel de ce côté-là, et ce n'est pas antinomique avec l'accueil d'événements. Cela dépend du positionnement stratégique du territoire. C'est ce qu'a bien réussi à faire le Pays d'Arles avec la Maximus Cup, dont le développement était un enjeu sur ce territoire en grande difficulté, et qui participe à créer un écosystème amateur dans une dimension socioculturelle. S'agissant de la pratique amateur, le PUC fait des choses intéressantes pour son centre de loisirs, en mêlant sur une même journée sport et esports. Ce type d'initiatives peut amener des gens vers l'esport. Qu'on le veuille ou non, le jeu vidéo fait partie de la culture. On ne peut pas y échapper. Selon moi le rôle des collectivités est de s'adapter à cela et de soutenir cet écosystème. Ça, c'est le rôle des collectivités locales, de soutenir aussi cet écosystème. À Paris il y a une association Paris Esport, dont l'idée est de promouvoir le tissu associatif autour du gaming. La pratique de l'esport, au moins au niveau amateur, n'est en rien contradictoire avec la pratique du sport. C'est très facile à comprendre pour une collectivité : il s'agit du même type de bénéfice pour la pratique sportive en général : on se réunit et on passe du temps ensemble.

Comment amener davantage les clubs professionnels à investir dans l'esport, à l'instar des Etats-Unis et comme l'a récemment fait le Paris-Saint-Germain ?

Les clubs de sport amateurs, s'ils en avaient les moyens, pourraient très bien imaginer une activité de gaming. S'agissant des clubs professionnels, ils sont je pense à des années lumières de comprendre ce qu'il se passe. Surtout dans la crise actuelle qu'ils traversent. Ils ne comprennent pas les opportunités que cela peut leur apporter et ne veulent pas dégager de budget. Quant au PSG il est aujourd'hui actif dans l'esport mais via un modèle de licensing : ils ont passé un accord avec un club chinois pour Dota 2, donc dans les faits ils ne supportent aucun coût. Compte-tenu de leur stratégie de franchise globale je pense qu'ils passent à côté d'un potentiel considérable, qui peut leur offrir l'occasion unique d'aller affronter des franchises NBA et NFL. S'agissant des autres clubs de football en France, je pense qu'ils n'ont tout simplement pas aujourd'hui de budget pour. Dans l'ensemble tous ces clubs n'arrivent pas à comprendre que pour les jeunes générations, et en particulier en Asie, l'esport est tout simplement plus connu qu'ils ne le sont.



II

LA PRATIQUE SPORTIVE ET SES EFFETS D'ENTRAÎNEMENT

L'analyse du rôle de la pratique sportive dans le développement territorial requiert un préalable sur les principaux moteurs de la dynamique des territoires. Les travaux économétriques menés au sein de la Chaire d'Économie urbaine de l'ESSEC ont permis de dégager trois facteurs explicatifs de la dynamique des villes⁴⁴ :

- Le taux d'encadrement et la compétitivité « géographique » des territoires
- Le taux d'inactifs (hors étudiants et retraités) et la compétitivité « inclusive » des territoires
- L'économie présentielle et le rôle du « salaire urbain » dans la compétitivité des territoires

44 : ESSEC, 2019, *Dynamique des villes et Responsabilité Territoriale de l'Entreprise, Rapport réalisé par la Chaire d'Économie urbaine de l'ESSEC pour le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) et l'Institut CDC pour la Recherche*, 68 p. ; VALLERUGO F., 2013, « Conclusion. La gouvernance du Grand Paris au service de sa compétitivité », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, pp. 595-611 ; VALLERUGO F., 2005, *Dynamique des villes moyennes et comportement des entreprises*, Thèse de doctorat en Géographie, Urbanisme et Aménagement, soutenue à l'Université Paris I (Panthéon-Sorbonne)

Le taux d'encadrement et la compétitivité « géographique » des territoires : Au premier rang de ces facteurs explicatifs figure le taux d'encadrement - le nombre de cadres rapporté aux ouvriers et employés. Cette donnée renvoie à la dimension « géographique » de la compétitivité des territoires, c'est-à-dire la capacité de ces territoires à développer des avantages comparatifs pour les entreprises et les ménages en recherche de localisation. Ce volet de la compétitivité est corrélé d'une part à la proportion de services aux entreprises - exprimant ainsi la capacité d'externalisation de ces dernières, notamment les PME - et d'autre part à la proportion de cadres de fonctions métropolitaines - exprimant ainsi l'adaptation aux mutations économiques et à l'innovation.

Le taux d'inactifs (hors étudiants et retraités) et la compétitivité « inclusive » des territoires : Tout aussi important, mais négativement cette fois-ci, le taux d'inactifs parmi les populations d'âge actif (hors étudiants et retraités) apparaît également fortement explicatif de la dynamique des villes. Il renvoie à des populations dissuadées ou découragées de se présenter sur le marché du travail. Il correspond en miroir du premier levier à une dimension « inclusive » et de la compétitivité des territoires⁴⁵, qui par le développement d'emplois à forte qualification et à haute valeur ajoutée peuvent en effet engendrer des phénomènes d'exclusion d'une partie de la population - manque de qualification, désappariement spatial entre offre et demande de travail du fait d'un manque d'accessibilité des zones d'emplois pour certains quartiers, ou autres mécanismes d'exclusion économique et sociale. Dans cette perspective, l'enjeu n'est pas de développer des politiques « sociales » perçues comme compensatoires d'une dynamique « économique » qui en serait rigoureusement distincte, ou de rendre un quartier déshérité plus attractif pour une population nouvelle, mais avant tout de générer et accompagner des activités économiques inclusives, fussent-elles de faible valeur ajoutée, et d'accompagner des parcours d'inclusion par le travail qui valorisent comme première étape des emplois peu attractifs. L'empowerment socio-économique, le rôle de l'économie sociale et solidaire et de diverses formes d'innovation sociétale productrices de biens et services marchands ou non, apparaissent comme des facteurs-clés de la compétitivité territoriale.

45 : ESSEC, 2012, Vers une « compétitivité inclusive » : un nouvel enjeu pour la Politique de la Ville ?, Rapport réalisé par la Chaire d'Économie urbaine pour le Secrétariat Général à la Ville

L'économie présentielle et le rôle du « salaire urbain » dans la compétitivité des territoires : de moindre importance que les deux précédentes mais nettement corrélée à la dynamique des villes, l'importance de l'économie présentielle dans l'emploi total, à

laquelle est corrélé le taux de services aux personnes.

Ces trois leviers de la compétitivité des territoires tels que mesurés par nos travaux économétriques sont potentiellement chacun activables par le renforcement de la pratique sportive :

- Le rôle du taux d'encadrement dans l'attractivité du Grand Paris illustre la nécessité de développer, outre les opportunités économiques et professionnelles en question, un environnement métropolitain susceptible de répondre aux attentes des populations concernées en particulier cadres de fonctions métropolitaines. L'analyse de l'évolution des pratiques sportives et de la demande et la nécessité de mieux y répondre relèvent bien à ce titre d'un enjeu d'attractivité **(1)** ;
- Le rôle des mécanismes d'inclusion socioéconomique dans l'attractivité du Grand Paris appelle quant à lui à une analyse du rôle que peut jouer la pratique sportive en matière de lutte contre toutes les formes d'exclusion sociale, sociétale et territoriale **(2)** ;
- L'analyse spécifique de la pratique féminine, de ses spécificités et de ses freins, relève quant à elle des deux premiers leviers en ce qu'elle concerne aussi bien l'attractivité du Grand Paris pour des populations qualifiées que la capacité de ce même territoire à favoriser l'inclusion socioéconomique **(3)** ;
- Enfin le rôle du développement du sport en milieu professionnel relève bien du levier du « salaire urbain », en ce qu'il permet d'améliorer la productivité des salariés et leur utilité économique en tant qu'usager du territoire – par leur santé, leur bien-être voire leur sociabilité. Il s'agit en particulier de donner à voir les actions qui peuvent être mises en place et pour lesquelles des formes de co-financement entreprises / acteurs publics locaux peuvent s'avérer tout à fait pertinentes **(4)**.





Mieux répondre aux nouvelles demandes de pratiques sportives dans le Grand Paris : un enjeu d'attractivité

► LA DÉMOGRAPHIE FRANCILIENNE

La réponse à la demande de pratique sportive relève bien d'un enjeu de compétitivité pour le Grand Paris, à la fois par le développement d'un environnement attractif pour des talents et entreprises en situation de choix de localisation (attractivité ex ante), mais également en matière de rétention de ces mêmes facteurs de production (attractivité ex post). Rappelons à ce titre que la population francilienne progresse d'environ 50 000 à 60 000 personnes par an depuis 1990 et qu'elle présente un moteur démographique à trois temps caractéristique des grandes villes mondiales⁴⁶ : un excédent naturel positif ; des échanges migratoires positifs avec l'étranger ; des échanges migratoires déficitaires avec le reste du pays.

Le Grand Paris possède une autre spécificité, qu'elle partage d'ailleurs avec New-York et Londres : son caractère particulièrement attractif pour les 20-35 ans. Qu'il s'agisse d'étudiants (français ou étrangers) ou de jeunes actifs, la région parisienne agit comme un tremplin pour les jeunes, du fait de la concentration qu'elle offre à l'échelle nationale. Puis durant la trentaine, au premier et surtout au deuxième enfant, les cadres quittent la métropole parisienne dès lors que leur progression professionnelle est jugée suffisante pour leur permettre d'aller chercher ailleurs une meilleure qualité de vie. Les arrivants en Ile-de-France sont majoritairement des personnes seules et jeunes ; ceux qui la quittent, des familles plus âgées, qui migrent soit aux franges de la région, soit, le plus souvent, vers les métropoles régionales et les littoraux. Ce déficit migratoire avec le reste du pays est très net et témoigne d'un déficit d'attractivité du territoire en matière de qualité de vie pour cette classe d'actifs.

La qualité de l'environnement sportif, dans des proportions certes limitées, est de nature à pallier en partie cette faiblesse du Grand Paris.

A/ LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES SPORTIVES

La démocratisation de la pratique sportive est au cœur du projet d'héritage des Jeux 2024. L'Ile-de-France est aujourd'hui une région que l'on peut qualifier de sportive avec **7 millions de pratiquants** réguliers (c'est-à-dire hebdomadaire) pour les 4 ans et plus, soit 63% de la population. Ces données et celles plus précises qui sont four-

46 : « Paris, Londres, New-York : regards croisés sur la démographie de trois métropoles mondiales », Philippe Louchart, Institut Paris Région, février 2021 - www.institutparisregion.fr

nies ci-dessous sont issues des travaux de l'Institut Régional pour le Développement du Sport (IRDS).⁴⁷

On observe cependant de fortes inégalités d'accès au sport, situation qui n'est pas spécifique à la région capitale. Les **catégories socioprofessionnelles et classes d'âges sont les facteurs les plus discriminants dans la pratique** : plus l'on est jeune et diplômé, plus l'on fait de sport. Assez intuitivement, les plus jeunes ont une meilleure forme et ont plus de temps pour pratiquer : en 2017, 57% des 15-24 ans ont une pratique régulière, contre 43% des 55 ans et plus. Si les cadres et les professions intermédiaires n'ont pas forcément davantage de temps libre que les employés et les ouvriers, ils en disposent plus aisément et sont 50% à pratiquer régulièrement, contre 43% pour les seconds.

Ensuite, bien que la pratique sportive féminine se soit fortement développée depuis les années 1960, les femmes sont en général un peu moins sportives que les hommes (61% des femmes de plus de 15 ans pratiquent régulièrement, contre 66% des hommes), ne pratiquent pas les mêmes sports, ni dans les mêmes conditions. Là encore, le manque de temps est évoqué mais d'autres composantes entrent en jeu.

Enfin, de multiples facteurs comme le rapport de la société à la pratique physique, à l'organisation des cursus scolaires, au présentiel sur le lieu de travail, etc. semblent influencer à l'échelle d'un pays et permettent de dégager des tendances nationales. Sur ce point, la France demeure un pays « de culture » plus que « de sport », comme en témoigne la place assez marginale prise par le sport dans l'organisation des cursus éducatifs par rapport à nos voisins.

A ces différences nationales s'ajoutent des disparités territoriales qui affectent la pratique sportive et ceci à deux échelles.

A l'échelle interrégionale les chiffres de l'IRDS indiquent des disparités en Ile-de-France par rapport au reste du territoire national. Parmi les 2,4 millions de licences dans la région, le football est, comme dans le reste du pays, le premier sport en nombre, mais il est talonné de près par le tennis et la natation. Le golf y est également surreprésenté par rapport à la moyenne nationale. Les enquêtes de l'IRDS soulignent le fait que **les contraintes de temps sont plus fortes en région** parisienne qu'ailleurs : les temps de travail et de transport y sont plus élevés, de même que le temps passé à des activités « concurrentes » (la culture notamment).

47 : Ils viennent ici en particulier du Dossier IRDS n°37 (2017) - La pratique sportive en Ile-de-France en 2017 et Géographie francilienne des disciplines olympiques et paralympiques d'été (2020)

D'autre part, ces disparités territoriales sont présentes au sein même de la région Ile-de-France. En effet, si le cœur d'agglomération est particulièrement dense par rapport aux autres villes mondiales, la région compte aussi de nombreuses zones rurales. Ces morphologies ont un impact fort car la pratique à **proximité du domicile est prédominante** (4 franciliens sur 5 ont une pratique de proximité). D'où l'intérêt croissant porté aux équipements sportifs et l'enjeu crucial de leur adaptation à la demande des riverains.

► LA MONTÉE EN FLÈCHE DE LA PRATIQUE AUTONOME

Les nombreuses études menées notamment par l'IRDS ou le Centre de Droit et d'Economie du Sport (CDES) soulignent toutes une **augmentation considérable de la pratique du sport en autonomie, c'est-à-dire de la pratique non encadrée par un club ou par un autre type d'association sportive**. En 2010, le CDES comptabilise 47 millions de pratiquants sportifs dont seulement 29% sont adhérents d'une association sportive. Plus des deux tiers des pratiquants sportifs ne sont donc pas affiliés à une structure sportive.⁴⁸ Force est alors de constater que **les clubs, assises locales du système fédéral, ne sont plus les uniques portes d'entrée à la pratique du sport**. Ce constat, déjà établi depuis quelques années, remet en cause le modèle traditionnel d'organisation de la pratique sportive. Au contraire de la pratique encadrée, la pratique autonome se caractérise par une liberté d'action et une personnalisation des modalités⁴⁹ de pratique. Elle sort du cadre plus engageant de la pratique en club : inscription à l'année, horaires, lieu et partenaires d'entraînement fixes, règles de la discipline inamovibles, etc... La pratique autonome est la résultante d'un nouveau besoin : *"faire du sport quand je veux, où je veux, et avec qui je veux"*⁵⁰.

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution. En premier lieu **l'évolution des rythmes de vie**, particulièrement en Ile-de-France. L'organisation spatiale et temporelle de la population active devient de plus en plus contradictoire avec l'engagement de la pratique en club. Le rythme de travail d'abord : journées hétérogènes, horaires fluctuants, déplacements professionnels, changement plus fréquent d'emploi et donc d'ancrage local etc... L'évolution de la cellule familiale ensuite : l'augmentation du nombre de familles recomposées impose une nouvelle organisation du rythme en famille. Quand les enfants sont en garde partagée, l'engagement hebdomadaire au sein d'une même structure est plus difficile.

48 : Diagnostic sur le décalage entre l'offre et la pratique sportive en France, Centre de Droit et d'Economie du Sport (mars 2016)

49 : Dossier IRDS n°37 (2017) - La pratique sportive en Ile-de-France en 2017

50 : Entretien avec l'IRDS réalisé en 2020

Face à ces évolutions le marché s'est adapté en proposant de nouveaux type d'espaces et de services - foot et basket indoor, blocs d'escalade, padel-tennis, ou encore centre de fitness - qui répondent à l'évolution et à la diversité des besoins sur la pratique sportive : tarif à la séance, abonnement à l'année sans contrainte sur les jours et heures de pratique, équipements et services attractifs (machines de musculation performantes et high-tech, espace restauration, accompagnement sur mesure etc...).

L'essor du business des salles de sport témoigne de ce phénomène⁵¹ dont la France est le troisième marché derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni. Un constat partagé par Thierry Marquer, PDG de « L'Orange Bleue » : « En 2010, on avait à peine 80 salles dans toute la France. Désormais, on en a 303 d'ouvertes, 140 sont en cours d'ouverture, dont 20 dans les deux prochains mois (...) Si l'on prend notre première salle de sport, on a augmenté notre chiffre d'affaires de 25% entre 2010 et 2014, sur cette seule salle. Il y a vraiment de plus en plus de pratiquants » (bien évidemment ce témoignage a été recueilli avant la crise sanitaire).

Les fabricants se sont également adaptés. Par exemple, les grandes enseignes multiplient les marques distributeurs et déploient une politique de généralisation de l'accès au sport en tirant les prix vers le bas et en proposant des gammes variées d'équipements et de services pour la pratique autonome. Dans la même veine que les autres structures privées du sport, ces enseignes développent des activités pour tester leur matériel et accompagner la pratique (coaching, footing, zumba, gym pour enfants etc...).

Associés à cette évolution des rythmes de vie, ce sont aussi les attentes et motivations des populations vis-à-vis du sport qui ont changé. La compétition et la performance ne sont plus les motivations principales des Français. En effet, selon le CDES⁵², seuls 8% des 15 ans et plus pratiquent le sport de manière intensive au sein d'une structure privée ou d'une association sportive avec pour objectif la compétition.

Être bien dans son corps, retrouver un contact avec la nature, partager un moment de convivialité, sont autant de motifs qui structurent la pratique sportive actuelle. Ces nouveaux besoins sont d'ailleurs à lire en miroir d'une prise de conscience politique de plus en plus forte du sport comme vecteur de bien-être, de santé et de moyen vertueux pour lutter contre la sédentarité et l'obésité. Le sport est devenu un enjeu de santé publique dont la population

51 : Etude Deloitte / EuropeActive sur la santé et le fitness en Europe - 6^e édition - conférence Bodyfitness

52 : Diagnostic sur le décalage entre l'offre et la pratique sportive en France, Centre de droit et d'économie du sport, mars 2016

comme les élus ont désormais bien conscience. De nombreuses études de l'Organisation Mondiale de la Santé - et en particulier sa Stratégie mondiale pour l'alimentation, l'activité physique et la santé (2004) - font état de l'efficacité d'une pratique sportive régulière pour diminuer les risques de maladie cardiovasculaire, l'hypertension, certains cancers et diabètes. Maladies qui ont un enjeu humain évidemment mais aussi un coût social et financier très lourd pour les systèmes de soins. Cette prise de conscience nourrit un discours et des mesures politiques visant à la démocratisation du sport.

Les structures traditionnelles telles que l'école et l'association sportive ne sont plus les seules voies d'accès à la pratique du sport. **L'essor et la diversification des réseaux sociaux jouent un rôle essentiel dans le développement de la pratique autonome.** D'une part, ils favorisent l'organisation et la planification de séances spontanées au sein de cercles d'amis ou de connaissances diverses. D'autre part, ils participent à la diffusion d'un contenu de séance et représentent des alternatives efficaces à l'apprentissage traditionnel : application de suivi de performances, tutoriels Youtube en tout genre (fitness, renforcement musculaire, cardio, etc.), live avec des coaches sportifs...

La crise du Covid-19 a joué un rôle catalyseur pour ce phénomène.

Le confinement a en effet conduit à une augmentation massive de l'utilisation des réseaux sociaux, de 61% selon HypeAuditor⁵³. Dans ce contexte, l'analyse des centres d'intérêts par ces vecteurs permet de mesurer les centres d'intérêts non-virtuels des populations. Or en la matière il a été observé une augmentation de 266% pour le sport, premier sujet sur les réseaux, de 230% pour le yoga, et de 65% pour le fitness ; quand les autres sujets d'importance tels que la peinture, la politique ont des évolutions autour de 50%. Il est intéressant de noter que si cette crise a permis l'envol des coaches - fit girls déjà suivis sur les réseaux, elle a pour la première fois poussé les structures traditionnelles à prendre possession de ces outils pour toucher la population : entraînements, live challenges et entretiens ont dès lors été proposés par des sportifs de haut niveau, des fédérations ou des clubs. A titre d'exemple emblématique on peut évoquer les entraînements live de LeBron James, les programmes d'entraînement proposés par Sarah Ourahmoune, les séances préparées par la Fédération Française de Boxe ou encore les entretiens hebdomadaires de Paris 2024. Alors que le confinement aurait pu réduire considérablement la pratique sportive, l'étude conduite par Odoxa⁵⁴ évoque au contraire une hausse de deux points par rap-

53 : "Quelles tendances pendant le confinement sur Instagram ?", Valentin Cimino, avril 2020 - siecledigital.fr

54 : Baromètre sport Groupama-Odoxa-RTL, Pratique sportive en confinement, 19 avril 2020

port à la période pré-confinement (de 51% à 53%). Certes l'absence d'autres loisirs et la peur d'une prise de poids sont à considérer dans ce phénomène mais il semble que cela soit également dû à un ancrage déjà fort dans les habitudes sportives de la population des pratiques autonomes. Il sera intéressant de suivre l'évolution de ces pratiques à la sortie de cette crise. Comment et dans quelle mesure les habitudes sportives des Français du confinement vont-elles s'inscrire dans la durée ? Quelles conséquences les structures traditionnelles vont-elles tirer de cette expérience ?

Si les deux tiers des personnes pratiquent une activité physique en dehors d'une structure encadrée, cette proportion n'est pas identique selon les disciplines. De façon assez logique, les sports les plus accessibles sont les plus touchés par cette nouvelle tendance. Une analyse par lieu de pratique permet de comprendre ce phénomène. A l'échelle européenne⁵⁵, les activités physiques et sportives se déroulent pour 40% dans des parcs et en plein air, 36% à la maison ou sur le trajet entre le domicile et l'école, 25% au travail et seulement 13% dans un club sportif. On qualifie ainsi de "sport accessible" les sports les moins contraignants en termes d'équipement et d'infrastructure mais aussi de règles, de technique, de nombres de coéquipiers. A ce titre, [la course est le sport emblématique de la pratique autonome](#). Viennent ensuite le vélo, la marche, le volleyball, le football, le basketball, les sports de combats, le tai-chi et la danse. Une classification en trois catégories permet de comprendre la gamme globale de la pratique autogérée.

• **Sport en nature** : Le Pôle Ressource Nationale de Sports de Nature (PRNSN) recense 62 pratiques comme la marche nordique, la randonnée, le vélo ou encore le trail, dont elle remarque un fort développement. De 25 millions en 2011, les plus de 15 ans sont désormais 28,8 millions à pratiquer un sport outdoor en 2018⁵⁶. Seuls 12,1% d'entre eux sont membres d'une fédération nationale⁵⁷.

• **Sport bien-être** : on constate l'essor des disciplines ayant pour unique vocation le maintien de la forme et non une compétition ou épreuve : fitness, pilate, gym suédoise, hiit, cardio, renforcement musculaire, step, zumba, etc. En 2017, "1 français sur 3 (35%) pratique ou a pratiqué une activité de fitness, de danse ou de sport de combat au cours des 12 derniers mois, dont 91% au moins une fois par semaine. Au cours de leur vie, c'est 1 Français sur 2 qui déclare avoir déjà pratiqué ces activités", révèle une étude IPSOS⁵⁸. Ces sports se pratiquent dans des salles privées de plus en plus nombreuses mais aussi seul chez soi. La pratique constitue une fin en soi et non

55 : Eurobaromètre spécial 334 Sport et Activités Physiques Terrain : octobre 2009

56 : Baromètre national des pratiques sportives, INJEP, 2019

57 : Stat-info, n° 13-04, octobre 2013, « Les sports de nature en France en 2011 »

58 : Observatoire du fitness Union Sport & Cycle 2017 / Ipsos

un entraînement pour une compétition future. L'objectif n'est plus de pratiquer une discipline sportive pour être plus performant dans sa pratique mais plutôt de faire du sport pour préserver sa santé.

• **Sports urbains** : on traite ici à la fois des sports ayant émergé par la pratique autonome (skateboard, danse hip hop ou encore parkour) mais aussi des disciplines d'abord pratiquées de manière traditionnelle puis de façon autonome : le five, le 3x3 ou encore le Seven. **L'exemple le plus marquant reste le football, le plus pratiqué, dont désormais seuls 25% des pratiquants sont licenciés en clubs**⁵⁹. Ce chiffre est à lire de façon conjointe avec **le fleurissement de terrains de "five" (football se jouant à 5v5 en indoor) dans les villes**⁶⁰. Au nombre de 8 en 2005, ces espaces étaient en 2015 estimés à 235, avec environ une ouverture par mois, 1 million de pratiquants réguliers et 3,2 millions de pratiquants occasionnels. Le Five FC et Urbansoccer sont les deux acteurs phares de cette discipline. Ces acteurs privés proposent terrains et espaces récréatifs, mais ils organisent aussi leur propre ligue. Même phénomène avec le basket qui affiche environ 530 000 licenciés, alors même que le nombre de pratiquants hors-structure est estimé entre 2 à 2,5 millions de personnes. Sur ce volet, le jeu hors structure se régule peu à peu avec l'institutionnalisation du 3x3 par la Fédération Française de Basket-Ball (FFBB) mais échappe encore en partie aux clubs. Les joueurs pratiquent essentiellement sur les playgrounds (terrains d'extérieur) et une offre similaire à celle du Five se développe avec l'ouverture de 3 Hoops Factory en Ile-de-France.

Avec le Five et le 3x3, ce sont des règles et des infrastructures qui se simplifient (moins de joueurs sur un terrain plus petit). D'autres disciplines empruntent le même chemin afin d'être plus facilement praticables par tous et sur tous les lieux de vie, par exemple le Touch Rugby qui se joue à 6 et sans plaquage.

Pour autant, la pratique autonome se résorbe par les trois types d'inégalités d'accès à la pratique que nous évoquions : inégalité homme/femme, inégalité selon la catégorie socio-professionnelle et inégalité territoriales. D'après le graphique ci-contre réalisé par l'IRDS⁶¹, on remarque que la pratique autonome suit presque pour chaque catégorie les proportions de la pratique classique. On peut émettre l'hypothèse qu'une différence est sans doute plus sensible sur la part des personnes qui pratiquent le sport de façon moins régulière. Sur le simple exemple du futsal, 3200/4200 joueurs sont des pratiquants occasionnels (une fois par mois) contre 1000 réguliers (une fois par semaine)⁶². On peut donc imaginer que la pra-

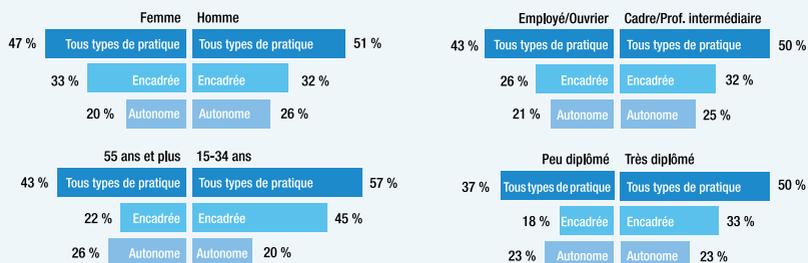
59 : Diagnostic sur le décalage entre l'offre et la pratique sportive en France, Centre de Droit et d'Economie du Sport, mars 2016

60 : "Foot en salle : les raisons d'un succès fulgurant", Michel Bezbakh, Télérama, juin 2016 - www.telerama.fr

61 : IRDS n°26, La pratique sportive en IDF sept ans avant les Jeux, décembre 2017

62 : "Le foot à 5, nouvel Eldorado de la FFF ?", Julien Froment, Europe 1, mars 2015 - www.europe1.fr

Part des personnes qui pratiquent au moins une heure par semaine selon leur profil sociodémographique

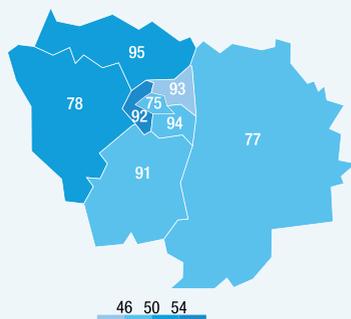


tique autonome détrône largement la pratique encadrée lorsqu'on s'intéresse aux sportifs moins réguliers. Ce sont d'ailleurs les sportifs cibles des structures encadrées : régulariser la pratique occasionnelle en l'encadrant. [Cela témoigne cependant des limites de la démocratisation spontanée du sport par la pratique autonome et par là même de l'importance du maintien des politiques publiques en ce sens.](#) Les pratiques autonomes doivent être accompagnées, tout comme les pratiquants, de pérenniser et approfondir les habitudes sportives : adaptation des infrastructures, de l'espace urbain et de l'espace public, ou encore formation adaptée du personnel encadrant.

En matière d'[inégalités homme / femme](#) les pratiques autonomes ne règlent pas les disparités d'accès à la pratique sportive entre les hommes et les femmes, que nous traitons plus en détail dans la sous-partie dédiée. Dans le diagramme ci-dessus on constate même qu'elles sont plus nombreuses à suivre une pratique encadrée. Par ailleurs, une partie des nouvelles pratiques rejouent les segmentations hommes/femmes : fitness, yoga, zumba, steps, etc. sont des activités majoritairement féminines quand le travail de musculation en salle sur machine est très fortement masculin.

En matière de [catégorie socio-professionnelle et spatiale](#), l'idée d'un [nouveau brassage des pratiques et des pratiquants n'est pas évidente](#). Sans doute faudrait-il une analyse plus fine de chaque type de pratique autonome pour y associer une réponse adéquate. Toutefois on peut souligner ici quelques tendances. Le développement des terrains indoors (badminton, padel, squash, five) vise une cible de jeunes cadres dynamiques qui n'a plus le temps de s'astreindre à des entraînements réguliers chaque semaine. Il en

Taux de pratique 1h/semaine (%)



va de même pour toute l'offre accompagnant la pratique sportive entre midi et deux comme les conciergeries, salles et coaches. Quant aux inégalités territoriales, elles se retrouvent aisément dans l'analyse des sportifs réguliers. « *Le département des Hauts-de-Seine est celui qui compte le plus de sportifs (55% à raison d'une heure par semaine). À l'inverse, la Seine-Saint-Denis est celui qui en compte le moins (44%)* ». ⁶³ Cette inégalité s'explique par la disparité en matière d'offre ainsi qu'une prise de conscience inégale des enjeux de sports santé.

L'étude de ces inégalités qui persistent malgré l'autonomisation des pratiques permet d'insister sur le rôle crucial de l'implication des acteurs publics et associatifs dans leur renforcement et leur structuration.

Malgré cette tendance de montée en puissance du sport autonome ou auto-organisé, **il convient cependant de nuancer cet antagonisme entre pratique traditionnelle, encadrée et pratique autogérée.** En effet, de nombreux pratiquants en club sont aussi consommateurs de salles de sport, terrain de fives ou autres structures de pratique autonome. Ces nouvelles possibilités constituent autant d'opportunités de compléter une offre peu ou pas fournie par les structures sportives classiques. Elles ne s'excluent pas systématiquement. Mais cette double pratique pose tout de même la question de la réaction du modèle traditionnel dont les caractéristiques intrinsèques (cadre, règle, infrastructure vieillissante et fixe, importance de la compétition, etc.) sont aussi à l'origine du désintérêt de la population. Face à l'essor de ces nouvelles pratiques, quelles sont les réponses des collectivités et des associations ? Comment s'adapte l'offre classique pour ne pas être totalement dépassée ?

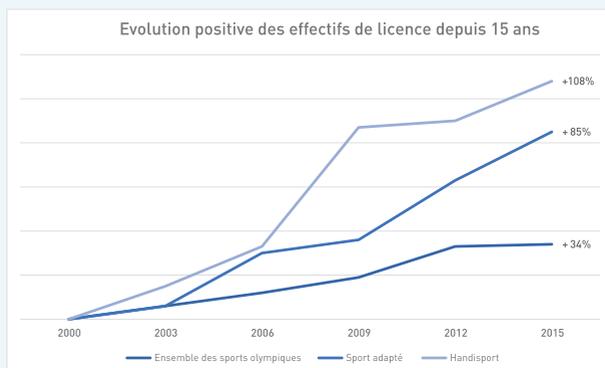
63 : IRDS n°26, La pratique sportive en IDF sept ans avant les Jeux, décembre 2017

► LA REMISE EN CAUSE DU MODÈLE TRADITIONNEL DE LA PRATIQUE SPORTIVE

La structuration et le développement du sport en France se sont effectués via deux principaux acteurs : l'Etat et le mouvement sportif (voir III-2). Si l'enjeu de sociabilisation grâce à la pratique du sport a toujours été mis en avant, c'est avant tout **un fonctionnement par compétition qui a rythmé le développement des disciplines sportives**. Chaque Fédération nationale est donc la représentante de sa discipline et de ses pratiquants. Elle organise les compétitions et est financée par les clubs et des subventions de l'Etat. La licence payée par le pratiquant permet de participer aux compétitions et de rémunérer la Fédération. En plus d'être au cœur du modèle économique de l'organisation sportive, la licence était un outil de mesure efficace du nombre de personnes pratiquant une activité sportive. Or, comme nous l'avons précisé précédemment, **la pratique du sport n'est plus représentée par les seuls chiffres de licenciés puisque la pratique en club ne correspond qu'à un tiers de la pratique sportive globale**. Si l'on observe l'évolution du nombre de licenciés, on note une augmentation conséquente dans les années 2000 et une stagnation à partir de 2010⁶⁴. Ces chiffres de l'IRDS montrent ainsi que **l'augmentation de la pratique autonome coïncide avec une stagnation et non une baisse du nombre de licenciés** :

64 : Les chiffres clés du sport en Ile de France, 2014/ 2016/ 2017/ 2018/ 2019, IRDS

ILE DE FRANCE	2019	2018	sept. 2017	sept. 2016	2015	mars 2014
Nombre de licenciés	2,4 millions	2,5 millions	2,4 millions	2,4 millions	na	2,4 millions
Nombre de clubs	19 200	19 200	19 000	19 100	na	19 300



Source : IRDS

Comment expliquer cette apparente décorrélation ? Le Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports éclaire ce phénomène dans une étude de 2014 : *l'égalité "une licence = un sportif régulier" est trompeuse*. En effet, "une personne peut être licenciée dans plusieurs fédérations différentes. De plus, pour certaines fédérations, il est possible de posséder plusieurs licences. Par exemple, à la fédération française de hockey, une personne peut détenir une licence de hockey sur gazon, une licence de hockey en salle et une licence de service (arbitre, dirigeant). Le terme « licence » recouvre en outre différentes intensités de pratique. Selon les fédérations, il peut exister une licence « compétition » et une licence « loisir » ainsi qu'une licence « dirigeant/arbitre ». Si la licence « loisir » est un titre à l'année, elle n'implique pas pour autant une pratique régulière. De même la licence « compétition » n'implique pas obligatoirement la participation à des compétitions. Par exemple, la licence de la fédération française de tennis ouvre à son détenteur la possibilité de participer à des compétitions, mais sans obligation de le faire."

L'écart qui se creuse progressivement entre le nombre de licenciés et le nombre de sportifs qui pratiquent de façon autonome n'en reste pas moins problématique pour le système fédéral. Il témoigne de *l'incapacité du modèle traditionnel à répondre aux besoins des nouvelles pratiques et remet en cause sa légitimité à représenter la pratique sportive ainsi qu'à recevoir les financements*. En effet, une fédération a deux moyens de peser sur l'échiquier des structures sportives et de bénéficier des subventions induites :

- **Représenter un sport performant au haut niveau international ;**
- **Compter de nombreux licenciés.**

Sérieusement remis en cause par la pratique autogérée, le modèle traditionnel doit se réinventer. Les fédérations ont d'abord totalement ignoré et méprisé les pratiques autonomes de leur sport. Qualifiées de manière éloquente de "pratiques sauvages", ces pratiques hors cadre étaient vues d'un mauvais œil sans être réellement prises au sérieux. À présent les fédérations n'ont d'autres alternatives que de chercher à ramener ces sportifs autonomes dans leur giron en soutenant et régularisant leur pratique. Deux dynamiques principales sont à l'œuvre :

- **La régularisation des disciplines urbaines/autogérées ;**
- **La prise en compte des nouveaux besoins des pratiquants : "sport-santé", convivialité, accessibilité.**

65 : Les licences et clubs des fédérations sportives agréées en 2014, Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports

S'agissant de la régularisation des pratiques autogérées, cela renvoie principalement aux fédérations les plus importantes en termes de visibilité de la discipline, de nombres de pratiquants et d'enjeu économique : la fédération française de football (FFF), la fédération française de basketball (FFBB), la fédération française de rugby (FFR). Ces trois fédérations considèrent les disciplines autonomes comme des disciplines officielles, quitte à les homologuer un peu à marche forcée. La FFBB par exemple prône l'organisation d'un tournoi 3X3 par an par chaque club, le Basketball magazine (journal officiel de la FFBB) se divise désormais en deux parties : le 5x5 et le 3x3. Pour la FFR, l'institutionnalisation du Rugby à 7 est très aboutie avec l'organisation d'une manche de la coupe du monde et une valorisation en termes de communication des équipes nationales. Du côté de la FFF, une équipe nationale de futsal, beach soccer, futnet et de efoot sont désormais officielles. De surcroît des partenariats avec Urban Soccer lui ont permis d'intégrer davantage les pratiques des franciliens (centres agréés par la FFF, tarif préférentiel pour les licenciés, etc.). Il s'agit là d'un partenariat mutuellement bénéfique légitimant et facilitant le développement des deux parties. Ces différentes évolutions montrent l'intérêt des fédérations pour des disciplines de plus en plus populaires et qui font leur apparition lors des grands événements (rugby à 7 et basket 3X3 aux Jeux de Tokyo et Paris).

Par ailleurs, fédérations et clubs tentent d'adapter leurs offres pour mieux rencontrer l'évolution des pratiques. Comme nous l'a confié Loïc Duroselle (voir Annexe 1 sur la liste d'entretiens), les fédérations ont toutes les cartes en main pour devenir les acteurs les plus légitimes et pertinents, en ce qu'elles touchent déjà une cible importante et gèrent des compétitions connues du grand public. Ce n'est pas tellement une question de moyens, mais plutôt de façon de penser à faire évoluer.⁶⁶ **La licence est l'un des premiers enjeux de cette mutation.** Pour continuer à donner du sens à cet outil, les fédérations en diversifient l'usage. De passeport obligatoire pour faire de la compétition, la licence devient la marque d'un passage par la pratique encadrée. La FFBB propose par exemple des licences "contact" pour un public habituellement non-compétiteur mais souhaitant participer à un tournoi ou un événement de manière occasionnelle. Des licences "basket santé" sont également

66 : Entretien avec Loïc Duroselle, 12 juin 2020

disponibles pour avoir accès à des entraînements fitness avec des ballons. Cette diversification de la gamme des licences constitue des mises en pratique des politiques. Ces évolutions permettent d'aller chercher un public a priori réticent à la pratique encadrée et ainsi de recenser le nombre réel de personnes pratiquant une activité sportive en France.

Indépendamment de la licence, les structures sportives développent des offres qui tentent de mieux correspondre aux besoins des sportifs :

- **la convivialité** : développement de disciplines ludiques (le beach soccer, beach rugby, foot net, etc.) et des entraînements “loisirs” intéressants. La tendance était jusque-là celle d'une omniprésence de l'entraînement pour la compétition et d'une ou deux plages d'entraînement pour les loisirs constitués souvent des vétérans de club. Ce besoin de convivialité suscite également de l'innovation, comme pour la fédération de badminton qui développe (et soutient le développement) de nouvelles pratiques ludiques comme le speed badminton ou le blackinton.
- **le sport-santé et bien-être** : la quasi-totalité des fédérations ont désormais une fenêtre de développement entièrement dédiée au sport santé : “aviron santé”, “basket santé”, “rugby santé”, “gym santé”⁶⁷, «Bad Santé» pour le badminton, etc. Le but principal est ici de se dépenser et se renforcer musculairement en utilisant une gestuelle et un matériel propres à la discipline. Ce développement de pratique induit également l'évolution de formation des encadrants.

Deux évolutions majeures sont ainsi à l'œuvre : une évolution horizontale puis ascendante (“down-top”), celles des pratiques sportives autonomes qui s'organisent et font leur apparition aux rangs des grandes compétitions internationales ; une approche descendante (“top-down”), liée à la démocratisation des grandes compétitions internationales pour en donner l'accès aux sportifs amateurs. Il convient à ce titre de rappeler que ce sont les fédérations qui régissent et homologuent les compétitions internationales. Elles en sont les garants et souvent les propriétaires et organisatrices officielles.

Comme évoqué en première partie, certaines entités privées sont devenues des acteurs incontournables de l'événementiel sportif tels que Amaury Sport Organisation (ASO), qui gère le Tour de France, le Dakar, ou encore le Marathon de Paris, ou GL Events (Equita Lyon). Toutefois ces organisations s'appuient sur les fédérations qui conservent leur rôle officiel (homologation, arbitrage, etc.). On note cependant chez ces entités le développement de compétitions et événements qui répondent davantage à l'évolution de la pratique de l'ensemble de la population. On pense ici à l'effervescence des courses (marathon, semi, mud run, color run), qui deviennent les objectifs annuels des joggeurs. Ce constat peut être généralisé à l'ensemble des "mass events". Par exemple A.S.O propose L'étape du Tour en amont du Tour de France, événement qui fait vivre pendant trois jours l'expérience du Tour à des amateurs accompagnés par des coaches et un staff. Les marques de sport se positionnent également sur ces événements qui touchent une grande partie des sportifs français. On peut citer par exemple le 10K PARIS d'Adidas, le Run in lab de Asics, etc.

Du côté des sports fédéraux, certaines évolutions sont aussi à prendre en compte. World Rugby a désormais complètement intégré le Rugby 7 avec IRB Sevens World Series dont une étape a eu lieu en France (le HSBC Paris Seven). La fédération d'aviron organise des championnats d'aviron en salle accessibles à tous. Les sportifs peuvent parcourir plusieurs distances en individuel ou par équipe sur des ergomètres reliés les uns aux autres permettant ainsi de retransmettre sur écran la progression de chaque concurrent.

Les Jeux Olympiques et Paralympiques fonctionnent avec la même hiérarchie très réglementée des fédérations internationales auxquelles s'ajoutent les Comités Nationaux Olympiques chargés d'amener une délégation aux jeux. Toutefois, étant considéré comme une gigantesque fête populaire autant que le plus grand rendez-vous sportif, les Jeux cherchent à se rapprocher des pratiques et des attentes des citoyens. L'instauration de sports additionnels est l'occasion à ce titre de faire participer des sports moins traditionnels (depuis les Jeux de Pékin en 2008) à l'événement. Les JO Paris 2024 poursuivent la tendance en proposant des sports em-

blématiques de cette pratique autonome : basket 3x3, skateboard, breaking. Des sports qui ne sont pas développés dans le giron d'une fédération ou d'une ligue privée puissante mais via des collectifs, même s'ils se sont ensuite regroupés sous l'égide fédérale. Les JOP se font également les caisses de résonance du développement du "mass event". A partir des Jeux de Tokyo, il était prévu d'ouvrir l'épreuve du marathon aux amateurs. Pour Tokyo 2021 (initialement 2020) un marathon organisé quatre mois avant les jeux devait rassembler 38 000 amateurs pour 200 professionnels. Paris 2024 souhaiterait même organiser cette course juste après le marathon officiel afin de faire bénéficier les amateurs des conditions réelles et de l'ambiance des Jeux.



B/ OPTIMISER LES RESSOURCES DU TERRITOIRE POUR RÉPONDRE À LA DEMANDE

► LES GRANDS ÉQUIPEMENTS, UN RETARD FRANCILIEN ?

L'idée d'un retard français et francilien en termes d'équipements sportifs n'est pas nouvelle.⁶⁸ La Commission Grandes Salles déploierait en 2010 un manque d'installations affectant l'attractivité et le rayonnement international de la France. Comme évoqué en première partie, ces grands équipements sont en effet nécessaires pour permettre à la France d'accueillir des compétitions internationales et d'assurer un développement compétitif de ses clubs professionnels. Un rapport du Sénat insistait par ailleurs en 2013 sur la qualité insuffisante des infrastructures françaises au regard des meilleurs standards européens, en termes de proximité, de vision du spectacle sportif ou encore de nombre de places « à prestation ».⁶⁹ D'où une pression des clubs sur les pouvoirs publics, pour une amélioration de leur « outil de travail ». L'IRDS fait également état d'un retard en Ile-de-France sur les plans qualitatif et quantitatif.⁷⁰

Face à ce déficit, l'idée de construire de grands équipements tous azimuts - tel que recommandé par la Commission grandes salles - gagne du terrain et permettrait de combler le retard de la France en termes d'infrastructures sportives, notamment par rapport à Londres, suite à l'attribution des Jeux Olympiques 2012. Beaucoup de collectivités se sont engagées dans cette voie : Sarcelles ou Evry, avec le projet du grand stade par exemple. Or, ceci peut provoquer le moment venu de très importantes difficultés de gestion. L'exemple de la MMArena du Mans est à cet égard emblématique : la construction d'un stade de 25 000 places en partenariat-public-privé (PPP) pour le Mans FC, à l'époque en Ligue 1, qui entame une descente et se retrouve en 6^e division en 2013 avant de retrouver la Ligue 2. Le risque sportif était assumé par la collectivité.

Il ne faut donc pas construire à tout prix, en faisant fi de l'équilibre économique du projet. L'IRDS s'interroge dès lors avec raison sur une possible « surestimation des bénéfices occasionnés par l'implantation d'un très grand équipement sportif ».⁷¹ Tout l'enjeu consiste aujourd'hui à faire coïncider la vocation événementielle

68 : Arénas 2015, Rapport de la Commission Grandes Salles présidées par Daniel Costantini (mars 2010)

69 : Rapport du Sénat, Grands stades et arénas : pour un financement public les yeux ouverts (2013)

70 : IRDS n°26, Enjeux et stratégies autour des stades et arénas en Ile-de-France (février 2014)

71 : IRDS n°26, Enjeux et stratégies autour des stades et arénas en Ile-de-France (février 2014)

avec la vocation locale de ces équipements. Pour avoir un véritable ancrage territorial et assurer une utilisation optimale de l'équipement, il convient de faire converger les objectifs de haut niveau et de sport pour tous (scolaire, pratique autonome, etc.).

► LES ÉQUIPEMENTS DE PROXIMITÉ : L'ÎLE-DE-FRANCE SOUS-DOTÉE

Le marqueur social n'est pas le seul facteur agissant sur le taux de pratique. *L'offre sportive, structurée par le nombre d'équipements, leur qualité et leur diversité, est également déterminante.*⁷² Or l'Ile-de-France, et en particulier sa zone la plus dense, souffre d'un déficit en équipements de proximité, le sport étant concurrencé par toutes les autres formes de bâti (habitations, immobilier économique, offre culturelle et de loisirs...). « *L'Île-de-France n'échappe pas à la quasi-incapacité de toute grande métropole densément peuplée, de faire coïncider taux d'équipements et poids de population* », conclut l'IRDS. Pour améliorer le maillage territorial, d'aucuns ont réclamé un Plan Marshall pour construire et rénover des équipements sportifs vieillissants. Mais le contexte de réduction budgétaire appelle des solutions complémentaires afin d'optimiser et d'adapter l'offre à la demande des franciliens.

Au niveau national, d'après une étude du Ministère des Sports⁷³, le taux d'équipement en terrains multisports est relativement élevé : 71% des Français bénéficient d'un terrain multisport dans leur commune en 2015. Ces terrains sont fortement utilisés par les pratiquants des sports concernés par l'équipement : football, handball et basket (taux d'utilisation de 73% avec une fréquentation hebdomadaire pour 50% des utilisateurs). Ce taux est beaucoup plus faible pour les espaces de fitness : 30% des Français bénéficient d'un espace de fitness en accès libre dans leur commune en 2015. Cette étude fait également état d'un taux d'usage de 40% des personnes habitant dans une commune équipée, avec une fréquentation hebdomadaire pour un utilisateur sur deux.

En Ile-de-France l'offre d'équipements sportifs varie fortement selon le territoire considéré. En ce sens l'IRDS établit une distinction de l'offre en fonction de la densité des territoires. *Dans la zone dense de la région, la densité d'équipements au km² est importante au regard de la moyenne régionale.* Il s'agit souvent d'une offre de proximité, où l'on peut se rendre à pied ou à vélo (56% des prati-

72 : IRDS, Préfecture de la région Ile-de-France, Vers un schéma régional de développement des activités physiques et sportives en Ile-de-France (4^e trimestre 2017)

73 : étude Internet réalisée sur échantillon représentatif de la population française de 18 ans et plus (2 005 personnes), 2015 - sports.gouv.fr

quants réguliers). La grande diversité d'équipements sportifs sur ce territoire donne potentiellement accès à une large palette d'activités sportives : on y recense plus de 20 types d'équipements par commune. La pratique des sports de glace, du hockey, de la boxe, de l'escrime ou encore du volley sont spécifiques de ce type de territoire. **Mais le taux d'équipements par habitant est faible, entraînant une saturation des infrastructures et limitant ainsi l'accès à la pratique.** Ceci amène certains pratiquants à s'approprier les espaces publics pour exercer leur activité sportive, ou à favoriser l'exercice physique au cours de leur déplacement, de leur lieu de travail et des services en général. A Paris, près de deux tiers du temps consacré à l'activité physique est effectué dans le cadre des déplacements.

Répondre à ce sous-équipement historique aggravé par un nombre croissant de pratiquants n'est pas chose aisée, dans l'une des villes les plus denses du monde et où la concurrence foncière est de plus en plus féroce. Après un sous-investissement dans les années 1980 et 1990, la Ville de Paris depuis 2001 a ainsi fait le choix de porter une ambition de création de nouveaux équipements publics sportifs. Ce rééquilibrage a par exemple été porté par le Plan Nager à Paris : le taux d'équipement des piscines aura été accru de 9% en 6 ans et de 20% en moins de 20 ans.

En zone peu dense, la densité d'équipements au km² est faible. Cela induit des déplacements motorisés pour se rendre sur son lieu de pratique (82% des pratiquants utilisent la voiture ou la moto). L'éloignement des équipements est considéré comme un frein à la pratique (cité par 25% des peu sportifs, contre 15% en zone dense). Ceci amène certains pratiquants à s'adonner à leur sport de façon autonome : 14% déclarent pratiquer de cette manière, faute de clubs à proximité, contre 6% en zone dense. En zone peu dense, le milieu naturel (56%) est ainsi le premier lieu de pratique sportive, devant les installations sportives (43%). On observe une faible diversité d'équipements sportifs (moins de 10 types d'équipements sportifs), limitant la palette d'activités. En moyenne, une commune située en zone peu dense compte des licenciés de 26 fédérations différentes contre 66 en zone dense. La zone peu dense se caractérise majoritairement par la pratique de l'équitation et du cyclisme.

C'est sur **le territoire intermédiaire, situé entre la zone dense et la zone peu dense, que la pratique sportive est la plus développée.** Celui-ci offre une bonne diversité d'équipements sportifs, moins saturés qu'en zone dense et avec un meilleur maillage qu'en zone peu

dense, y compris en transport. Ainsi les cœurs d'agglomérations et les zones peu denses manquent d'équipements, ceux-ci étant souvent construits en périphérie des villes ou saturés par l'offre scolaire et des clubs. Or ce sont précisément ces zones dans lesquelles l'artificialisation liée à la construction de nouveaux équipements sportifs est la plus contestée (volonté d'avoir plus de verdure).

► MIEUX ADAPTER LES ÉQUIPEMENTS EXISTANTS POUR EN OPTIMISER L'OCCUPATION

Il existe un potentiel d'équipements sportifs dans les établissements d'enseignement, du primaire jusqu'aux grandes écoles, qui sont vides les soirs de semaine et les week-ends. Selon l'IRDS⁷⁴, parmi les équipements sportifs situés au sein des établissements scolaires, 2000 - soit 73% - ne sont ouverts qu'aux scolaires. Si ce chiffre ne représente que 7% de l'ensemble des équipements sportifs franciliens, l'ouverture à d'autres publics sur ces créneaux pourrait commencer à combler le déficit d'équipements évoqué ci-dessus. Au total, ce sont 240 salles multisports, 18 équipements de grands jeux, 50 salles de sport spécialisées et 43 structures artificielles d'escalade qui pourraient être ouvertes le soir et le week-end à d'autres publics. Ceci reflète la structuration traditionnelle de l'offre sportive, infrastructurelle et urbaine à la française, totalement en silo : les équipements scolaires pour les scolaires, les équipements sportifs pour les associations, éventuellement des clubs privés qui se développent autour des loisirs marchands. Il y a là un besoin criant d'optimisation et de transversalité entre privé, public et associatif, que les outils numériques peuvent favoriser - en miroir de la gestion des ressources dans la ville par la « smart city » - mais qui appelle nécessairement à une plus grande fluidité organisationnelle.

En outre, les nouvelles pratiques de jeu réduit (basket à 3, five, etc.) sont une opportunité supplémentaire d'optimisation de l'espace public urbain : il devient possible de diviser les terrains et d'avoir deux pratiques qui se côtoient au même endroit, par exemple. On voit ainsi apparaître des start-up qui proposent aux collectivités locales de commercialiser les créneaux disponibles de leurs équipements sportifs auprès d'entreprises. Ces initiatives bouleversent les usages traditionnels en permettant aux collectivités de réfléchir différemment à l'utilisation de leurs équipements et de libérer des créneaux. Ces ouvertures nécessitent des investissements supplémentaires mais sont évidemment moins chères que la construction

74 : Vers un schéma régional de développement des activités physiques et sportives en Ile-de-France, Région Ile-de-France et IRDS (2017) pp. 39-41

de nouveaux équipements. En France les collectivités locales sont propriétaires de 85% d'un parc sportif vieillissant, dans lequel 42% des équipements ont été construits il y a près de quarante ans⁷⁵.

Cependant, les équipements sportifs, même les plus récents, ne répondent pas systématiquement aux attentes des franciliens. Depuis une dizaine d'années, l'une des [principales difficultés pour les collectivités locales est qu'elles sont confrontées à des attentes complètement différentes de la part de leurs citoyens](#). Alors qu'auparavant les populations s'attendaient à ce que les collectivités locales rénovent les gymnases ou réhabilitent les piscines municipales, les attentes d'aujourd'hui sont beaucoup plus variées. L'étude du Ministère des Sports a par exemple recueilli ces nouvelles attentes à l'égard des infrastructures municipales : 47% souhaitent des murs d'escalade, 36% des parcs de glisse urbaine (skate-park) et 35% des terrains de padel-tennis⁷⁶.

En 2017 le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) a intégré une dimension « innovation » dans ses critères de subventions dédiées aux équipements sportifs. Celle-ci peut tout autant porter sur la conception (architecture, matériaux, modularité...) que l'exploitation (développement durable, multi-usages, mutualisation d'espace, etc.)⁷⁷. La modularité permet à des collectivités qui ne disposent pas d'un levier puissant d'investissement de profiter d'infrastructures dont elles n'auraient pu bénéficier autrement. Ces innovations imposent aux collectivités d'engager une vraie réflexion et de se décaler par rapport à leurs habitudes historiques : il ne suffit plus de construire des équipements, mais il faut en faire de véritables lieux de vie. Cette vision du sport comme tisseur de lien social rassemble dans un même endroit convivial des personnes venues pour pratiquer et d'autres qui ne pratiquent pas forcément.

Il s'agit donc de modifications aussi bien qualitatives que quantitatives. L'enjeu principal n'est pas de construire pour combler le manque d'équipements, [mais bien d'optimiser et d'adapter l'existant aux nouvelles pratiques](#). C'est dans l'ensemble toute une « sportivisation » de la ville dont il est question.

75 : David Picot, La Gazette des communes (19/07/2017). Equipements sportifs : construire ou rénover, le dilemme des collectivités

76 : Conférence de presse - 15 décembre 2015 - sports.gouv.fr

77 : Banque des territoires, 22/11/2017 - Equipements sportifs, la difficile course à l'innovation

► LE SPORT DANS L'ESPACE PUBLIC URBAIN ET RURAL FRANCILIEN

D'une part le sport dans l'espace public urbain tend à se développer (37% des sportifs réguliers y font fréquemment du sport, selon l'IRDS⁷⁸) et il convient de réfléchir aux aménagements que cela implique. Désormais il n'y a plus de lieux tabous ou protégés : les mentalités ont évolué de telle sorte que la voie publique se transforme en terrain de sport. Selon Virgile Caillet, Délégué général de l'Union Sport & Cycle, interrogé dans le cadre de cette étude, c'est *le début d'une mutation culturelle et stratégique dans laquelle les dimensions ludiques, d'accessibilité et d'appropriation guident la réflexion*. Avec les aménagements adéquats, qui souvent ne nécessitent que peu de moyens (nudges, peinture), *"on peut faire un terrain de basket dans une impasse, un jeu d'échec ou de balle au prisonnier dans un coin de rue"*, c'est-à-dire faire d'un lieu qui n'y était pas destiné un lieu de pratique sportive. Dès lors, le sport peut être un outil efficace d'embellissement et d'appropriation de l'espace public urbain, parfois dégradé ou sans usage défini.

La marche, la course à pied, le vélo sont les disciplines traditionnellement exercées dans l'espace urbain. La piétonisation des berges de Seine et le développement des pistes cyclables menés par la Ville de Paris vont dans le sens de ces tendances. Au-delà de la course à pied, discipline star de la pratique autonome, il s'agit de rendre l'espace public accueillant pour d'autres formes de pratique sportive. La Ville de Paris s'en félicite ainsi : *« un peu partout dans Paris, des espaces de remise en forme et de musculation ont été créés, souvent à la demande des riverains, comme les très populaires street work out de Louis Lumière (20^e) et Bercy (12^e).⁷⁹ »* L'objectif de la ville de Paris est ainsi de *« faire que chaque Parisien soit à moins de 5' à pied d'un équipement sportif gratuit en libre accès »⁸⁰* notamment en multipliant les équipements dits légers pour être au plus proche de sa population. Il faut cependant faire attention aux effets d'annonce et s'assurer que ces équipements soient correctement implantés sans être détournés de leurs buts originaux, comme c'est souvent le cas.

Par ailleurs, les études de l'IRDS citées précédemment montrent que 33% des sportifs réguliers en Île-de-France pratiquent régulièrement en milieu naturel (IRDS) : course à pied, vélo, marche et escalade se sont développés ces dernières années. En effet, l'Île-de-France est majoritairement rurale (espace agricole qui couvre la

78 : Vers un schéma régional de développement des activités physiques et sportives en Île-de-France, Région Île-de-France et IRDS (2017)

79 « Paris + sportive », Ville de Paris, février 2019

80 « Paris + sportive », Ville de Paris, février 2019

moitié de son territoire et les forêts presque le quart) et compte de nombreux Parcs Naturels Régionaux (PNR), douze bases de loisirs régionales et plusieurs sites naturels d'escalade. La région possède donc un fort potentiel à développer une offre de sport de plein air et de nature.

Il s'agit dans l'ensemble, pour s'adapter à ces pratiques et aux demandes de plus en plus flexibles et sur mesure des populations métropolitaines, d'éviter des réponses standardisées et systématiques : il faut adapter les réponses en menant des études qualitatives sur le terrain et en concertation avec les riverains, pour proposer une offre adaptée à chaque territoire, car même au sein de l'Ile-de-France les disparités demeurent considérables.⁸¹

81 : Vers un schéma régional de développement des activités physiques et sportives en Ile-de-France, Région Ile-de-France et IRDS, 2017





La pratique sportive et l'inclusion

Au-delà de la réponse aux demandes évolutives des populations, renvoyant à la dimension « géographique » de la compétitivité du Grand Paris, le sport peut constituer **un levier considérable d'inclusion socioéconomique des populations**. A ce titre, la pratique sportive tire tout un ensemble d'emplois très divers en termes de qualification, et peut contribuer très efficacement à la ré-inclusion de populations et de territoires exclus de la production de valeur par la rudesse du processus de métropolisation.

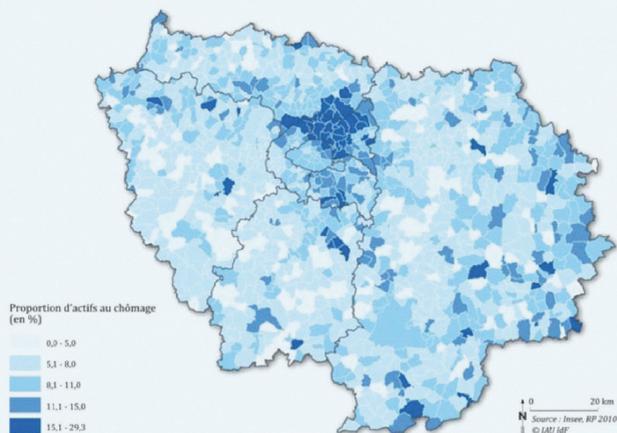
Si le sujet charrie des réalités incroyablement diverses, nous évoquons ici le volet général de l'inclusion socioéconomique **(A)** et celui du sport adapté **(B)**, qui constituent des enjeux de lutte contre les effets pervers de l'autocensure.

A/ LE DÉSENCLAVEMENT SOCIOSPATIAL PAR LE SPORT

Le Grand Paris est un territoire extrêmement fracturé, encore structuré sur le modèle spatial centre / périphérie qui coïncide avec un schéma insider / outsider sur le plan économique. A ce titre, le chômage structurel et de long terme que l'on observe dans la région capitale est (contrairement à Londres où les inégalités économiques sont encore plus fortes mais où l'inclusion par le travail peu qualifié y est plus aisée), en grande partie liée aux caractéristiques sociales de la population : le niveau de diplôme, l'âge, la situation sociale ou la nationalité apparaissent très fortement corrélés avec la situation sur le marché du travail.⁸² Le taux de chômage des moins de 25 ans était de 20% en 2011 pour une moyenne régionale de 9%. Le phénomène touche particulièrement les populations immigrées, les actifs sans diplômes ou faiblement qualifiés ainsi que les ouvriers qui apparaissent les plus exposés (un taux de chômage de l'ordre de 15% contre 5% seulement pour les cadres). Tout ceci dessine une géographie du chômage en Ile-de-France particulièrement marquée où deux secteurs concentrent clairement les difficultés : d'une part et surtout la proche banlieue nord (département de la Seine-Saint-Denis élargi aux communes limitrophes du Val-d'Oise, des Hauts-de-Seine et aux arrondissements du nord-est parisien) ; d'autre part et dans une moindre mesure une petite frange de la banlieue sud.

82 : Les Trajectoires de l'économie francilienne. Constats et enjeux, Institut Paris Région, mars 2016

La géographie fortement marquée du chômage francilien en 2010



Cette carte apparaît en miroir de celle de la création d'emplois et notamment de cadres de fonctions métropolitaines, dont a majoritairement bénéficié l'hypercentre de la métropole : Paris intra-muros et les Hauts-de-Seine. La région parisienne affiche en fait une tension socioéconomique et spatiale particulièrement marquée entre un espace central réduit et très dense où se concentrent les emplois les plus qualifiés et des territoires en déprise où le chômage est structurel, de longue durée et donc facteur d'exclusion. Les travaux menés par la Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC insistent sur [le rôle crucial de la ré-inclusion de tout ce pan de la population francilienne et du territoire métropolitain à la production de valeur](#) : moins strictement pour de seuls enjeux « sociaux » - entendus comme une sorte de compensation ou correctif d'enjeux économiques, mais bien pour des motifs de compétitivité de la métropole.

Sans bien sûr prétendre que la pratique sportive aurait ce pouvoir, il n'en reste pas moins qu'elle doit être prise au sérieux. D'abord les travaux de l'IRDS ont documenté [le rôle d'entraînement de la pratique sportive en matière d'emplois, et ce pour des populations jeunes et de moindre qualification](#).⁸³ Les éléments fournis ci-dessous l'illustrent : les emplois d'éducateurs sportifs ou de vendeurs d'articles de sports offrent davantage de débouchés pour les populations jeunes et de moindre qualification : 20% de moins de 25 ans pour les éducateurs et 41% pour les vendeurs (contre 9% pour

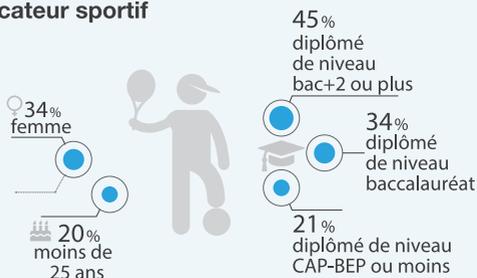
Source : Institut Paris Région / INSEE, RP 1999-2010

83 : IRDS, Le Sport, gisement d'activités et d'emplois, décembre 2016

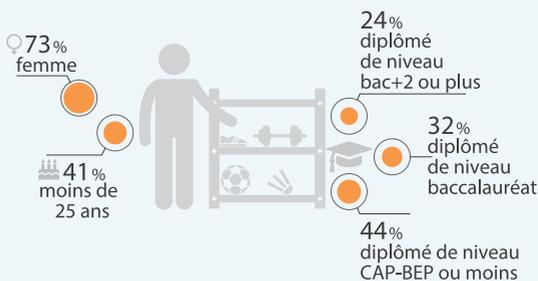
l'ensemble des emplois franciliens), ou encore 44% de diplômés de niveau CAP-BEP ou moins chez les vendeurs (contre 35% pour l'ensemble des emplois franciliens).

Types de contrats de travail (en%) et profil des personnes en emploi

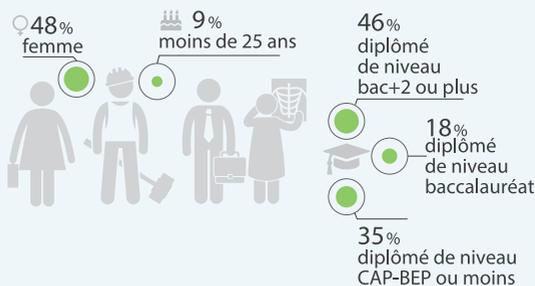
Éducateur sportif



Vendeur en articles de sport



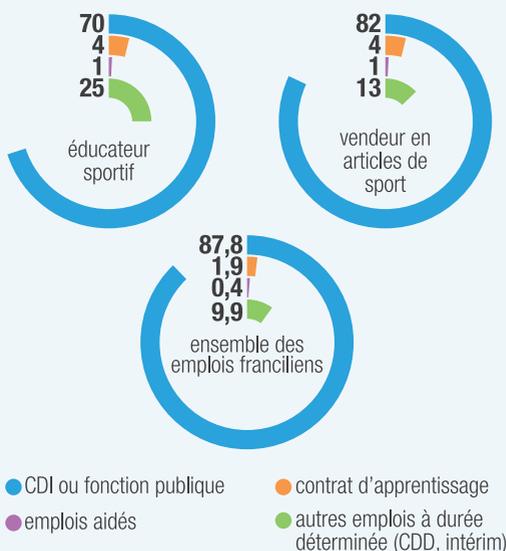
Ensemble des emplois franciliens



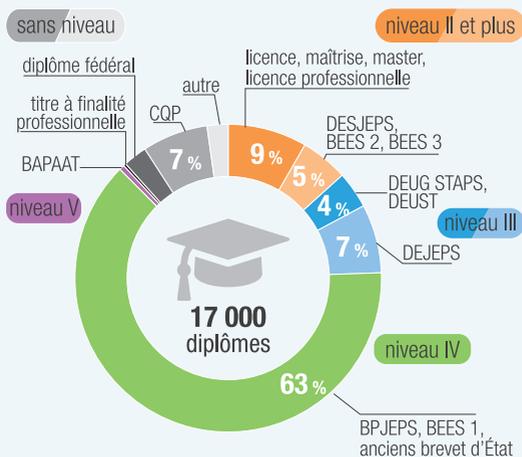
Lecture : 34 % des emplois d'éducateurs sportifs sont occupés par des femmes, tandis qu'elles occupent 48 % des emplois franciliens.



Répartition des éducateurs selon le plus haut niveau de qualification obtenu



Lecture : 70 % des éducateurs sportifs ont un contrat de travail à durée indéterminée. C'est le cas de 88 % de l'ensemble des emplois franciliens



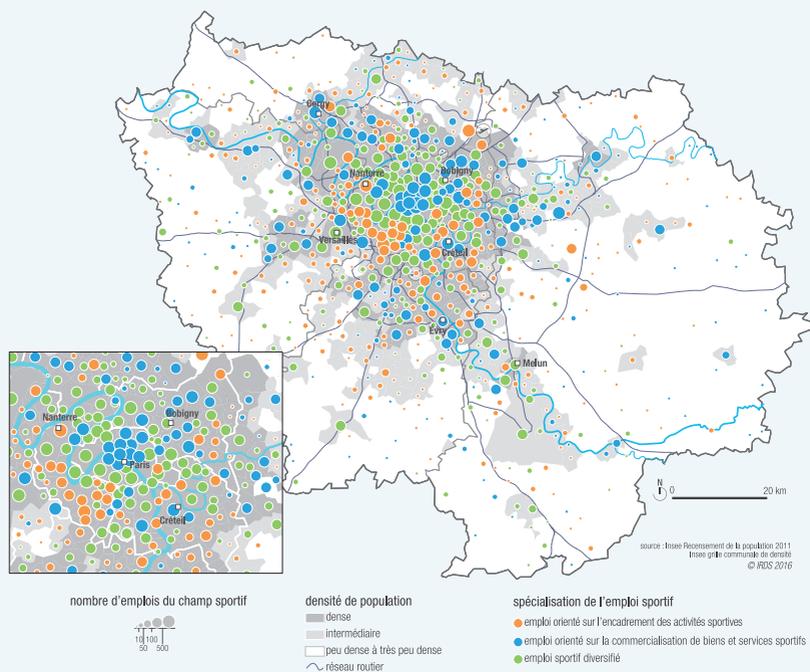
Prise en compte du plus haut niveau de diplôme obtenu, en privilégiant les diplômes du ministère des Sports lorsque l'éducateur détient plusieurs diplômes

Source : DRJSCS Île-de-France, fichier EAPS des éducateurs sportifs déclarés, avril 2015 - Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports (Meos) et Pôle ressources national des sports de nature (PRNSN)

Lecture : pour 63 % des éducateurs ayant déclaré leur activité en Île-de-France, le plus haut niveau de diplôme obtenu est un BPJEPS – BEES 1.

La localisation de ces emplois sur la carte ci-dessous illustre un **maillage fin du territoire, moins polarisé en moyenne que la géographie de l'emploi**. Ceci montre bien le potentiel que constitue la diversité des emplois d'encadrement induits par la pratique sportive et leur potentiel de maillage du territoire.

Localisation des emplois sportifs



Source : IRDS

Le rôle d'inclusion socioéconomique par le sport reste cependant **insuffisamment valorisé, restant le fruit d'initiatives éparées, et qui gagneraient à être mieux coordonnées et valorisées**. Ceci devrait être fait en lien avec les acteurs publics et locaux de l'emploi. A titre d'exemple on peut citer l'initiative **Destination Travaux Publics** portée par la Fédération Régionale des Travaux Publics (FRTP), qui utilise la pratique sportive comme levier d'orientation des jeunes dans un secteur lui aussi consommateur d'emploi très diversement qualifié. Le principe est le suivant : après un échauffement, chaque jeune concerné accède à l'activité sportive de son choix (entre Boxe anglaise, Biathlon, Escalade, Renforcement musculaire, Football

freestyle, Circuit training, Sport d'équipe). Avec l'aide d'un conseiller en Mission Locale, il identifie ensuite les compétences dont il a fait preuve pendant la pratique de l'activité sportive et à quels métiers elles correspondaient. Muni de sa fiche de compétences, en face desquelles figurent les métiers correspondants, le jeune est alors dirigé par des conseillers en Mission Locale vers les exposants du Salon qui proposent des postes sur des métiers en adéquation avec son profil. Avant d'aller se présenter à des recruteurs, les jeunes peuvent également bénéficier de conseils pratiques pour se préparer à l'emploi (formuler une candidature, rédiger un CV/une lettre de motivation). Cette expérimentation, encore à perfectionner, présente un bilan encourageant et pourrait être poursuivie et renforcée. #DestinationTravauxPublics se rend aujourd'hui auprès des élèves, des professeurs et aussi des demandeurs d'emploi et des conseillers emploi, formation et insertion.

Dans l'ensemble, le potentiel de la pratique sportive comme facteur d'insertion par l'activité mais également dans son rôle de renforcement du lien social et de lutte contre l'autocensure est évident. Il n'en reste pas moins que les initiatives sur ce volet restent limitées, éparées et doivent faire l'objet d'une meilleure coordination afin d'en susciter de nouvelles et ainsi, répondre aux enjeux du Grand Paris du Sport.



B/ LE DÉSENCLAVEMENT SOCIOESPATIAL PAR LE SPORT

Dans la continuité du rôle joué par la pratique sportive en matière d'inclusion sociale et économique, et l'auto-exclusion d'une partie de la population, le sport adapté constitue un enjeu de société majeur. Nous le traitons ici par le biais du très riche échange que nous avons pu avoir avec Marie-Amélie Le Fur, Championne Paralympique et Présidente du Comité Paralympique Français.

RENCONTRE AVEC MARIE-AMÉLIE LE FUR, CHAMPIONNE PARALYMPIQUE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ PARALYMPIQUE FRANÇAIS⁸⁴



© Tuan Nguyen

Comment se définissent le mouvement paralympique, sport adapté et handisport ?

Le mouvement paralympique est historiquement fondé sur trois fédérations : Handisport, qui a changé de nom au cours des dernières décennies, Sport adapté (handicap intellectuel, psychique et mental), et Fédération des sourds (désormais fusionnée avec la FFH).

Lorsque l'on parle du mouvement paralympique, pour le CPSF cela représente le « sport de haut niveau » et de « développement des pratiques ». Nous utilisons le terme de « parasport » pour inclure les différentes fédérations et disciplines, qui accueillent des sportifs en situation de handicap. En effet, lorsque l'on utilise le terme « Handisport » on oublie des formes de handicap notamment mental et psychique, mais aussi certaines disciplines.

De manière générale, en France, on parle d'1/6 de la population française, de l'ordre de 10 millions de personnes, qui présentent une forme de handicap. Sachant que la majeure partie concerne des handicaps mentaux, avec une atteinte physique nulle ou faible. La proportion des handicaps physiques est plus faible.

⁸⁴ : Propos recueillis par Edouard Dequeker (Professeur, Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC) et Sophie Da Silva Rosa (Paris Ile-de-France Capitale Economique), le 19 avril 2020.

Comment se situe la France dans ce mouvement et quelles seraient les améliorations possibles ?

La région parisienne se distingue-t-elle particulièrement ?

Historiquement, la France était une nation de premier plan mais cette place s'est érodée ces dix dernières années. Elle a énormément chuté en 2012 (16^e au classement des médailles). En 2016 elle était 12^e. Cette chute s'explique de différentes façons. L'accompagnement des sportifs paralympiques, le soutien aux fédérations Handisport et Sport adapté, n'a pas été à la hauteur des besoins pour du haut niveau pendant de nombreuses années.

Dans les années 2010, d'autres fédérations se sont intéressées au développement du parasport en collaboration avec les fédérations fondatrices ou sur des disciplines nouvelles. En 2017, de nombreuses délégations sont accordées aux fédérations olympiques. Le rôle du Comité paralympique sportif Français (CPSF) a ici trouvé toute son importance pour la coordination des fédérations sur le haut niveau, et notamment les jeux paralympiques, et le développement des pratiques. Le CPSF compte actuellement 39 membres, dont 17 fédérations délégataires (13 paralympiques). L'accroissement du nombre de fédérations par la campagne de délégations de 2017, associé à un renforcement des moyens accordés, laisse espérer une évolution positive des résultats.

Depuis de nombreuses années, la France n'a pas pu/su s'orienter vers l'ensemble des disciplines et l'ensemble des handicaps. Les handicaps très lourds notamment, qui nécessitent un accompagnement spécifique, humain et matériel, sont beaucoup moins développés. Les problématiques rencontrées concernent, entre autres, le transport, l'accès à du matériel adapté et la formation des éducateurs sur le terrain. Il faut également faire face aux mentalités qui en France associent encore difficilement sport et handicap. Accueillir un athlète amputé en athlétisme est simple. Les déterminants de la performance sont les mêmes et les adaptations sont mineures. Accueillir un sportif avec un « handicap lourd » et/ou une pathologie évolutive est plus complexe et nécessite un accompagnement et une sensibilisation des éducateurs beaucoup plus importants. Actuellement en France ce n'est pas suffisamment développé.

Il y a une forte volonté locale de créer des lieux d'accueil adaptés, de faciliter l'accès aux infrastructures sportives en réservant des créneaux pour les clubs parasportifs. Concernant le haut niveau, il semble que les sportifs sont accompagnés et financés au même titre que les sportifs valides. Au-delà des problématiques du transport, le principal problème sur la région parisienne est celui de la densité. On a une forte densité de personnes en situation de handicap en IDF, ou ailleurs il est plus facile de s'adapter pour un nombre plus limité de

personnes. Ici le défi est d'avoir plus de clubs (et de créneaux), de bénévoles, d'éducateurs, qui soient handi-accueillants. Cela peut passer par une formation diplômante, mais aussi plus généralement par de l'information et de la sensibilisation, pour dédramatiser le problème de l'accueil de personnes en situation de handicap. Du même coup, démultiplier les capacités d'accueil.

L'INSEP est une structure accessible aux athlètes paralympiques, au même titre que les athlètes olympiques. Cependant, peu de sportifs de HN paralympiques s'y entraînent quotidiennement, et cela pour différentes raisons : L'entraînement en structure isolée est plus courant chez les sportifs paralympiques (proximité de la cellule familiale, organisation professionnelle) et peu de fédérations possèdent un pôle parasportif à l'INSEP (Ratio bénéfices / coûts).

Pour le reste en Ile-de-France, il y a eu un projet durant la candidature de Paris 2024 pour la création d'un pôle parasportifs HN autour du Bourget. En raison des évolutions que connaît le mouvement paralympique depuis 2017 (arrivée de nombreuses nouvelles fédérations) il est difficile de se projeter dans un tel projet d'avenir. De plus, la tendance actuelle est de favoriser le sport en inclusion ou dans des structures de proximité. Il y a actuellement de nombreux projets pour favoriser la pratique du sport handicap en région IDF, sur le champ du haut niveau et de l'accès à la pratique sportive. Nous pouvons citer, le projet PRISME, en Seine-Saint-Denis, mais également le projet d'Institut parasport santé évaluation à Saint-Quentin-en-Yvelines.

Quel est l'intérêt du public pour le parasport et comment pourrait-il se développer ? Comment la France se situe par rapport aux autres pays ?

La France est en retard sur la diffusion des Jeux paralympiques mais aussi des compétitions intermédiaires. On n'a pas eu du tout de diffusion des grands sports entre Rio (2016) et Tokyo (2020) en particulier la natation et l'athlétisme qui sont les deux grands volets du mouvement paralympique, et qui sont très bien diffusés dans d'autres pays : en Angleterre ou aux Etats-Unis. L'implication des chaînes y est particulièrement importante. A la décharge de France TV, leur modèle économique a été extrêmement chamboulé : France 4 et France O vont disparaître, et ce sont autant de canaux possibles en moins pour la diffusion. Dans les autres pays évoqués, c'est un modèle mixte. Pas toujours des chaînes publiques, parfois des modèles privés comme en Angleterre (BBC et Channel 4).

S'agissant du grand public, il y a une envie. Est-ce qu'il faut faire davantage de teasing, travailler en amont sur de nouveaux supports pédagogiques (mieux

expliquer les classifications, ce sur quoi le mouvement paralympique travaille aujourd'hui) ? Essayer de faciliter l'accès du grand public par quelques grandes figures iconiques ? Pour qu'ils voient du même coup que c'est avant tout du sport, des émotions sportives, et dans un deuxième temps un enjeu de visibilité du handicap. Il y a encore une peur des Français liée à la confrontation au handicap. Paris 2024 recherche de ce point de vue un héritage essentiellement immatériel. En ce qui nous concerne, il y a deux enjeux prioritaires. Faciliter l'accès à la pratique pour les personnes en situation de handicap (bien-être, santé...). Aujourd'hui c'est encore insuffisant pour énormément de raisons, et au travers de l'héritage, avoir une place de la personne en situation de handicap qui aura changé dans la société française. Qu'on ait engagé un changement de mentalité dans la durée.

De manière générale en France on est gêné avec cette question du handicap. Les personnes en situation de handicap étaient longtemps placées dans des centres dédiés et reclus, qui n'étaient pas en centre-ville. Tout cet historique conditionne les mentalités. Ce cloisonnement est en train de changer, avec une école qui devient de plus en plus inclusive. Plus les villes seront handi-accessibles, plus elles permettront aux personnes en situation de handicap d'accéder à la citoyenneté (loisirs, travail, culture, sport...), plus le regard de la société sur la personne se déplacera de la déficience vers l'adaptation.

Quel est le degré et la nature de la pratique sportive des personnes handicapées en France ?

On a du mal à trouver des statistiques, car une personne en situation de handicap qui prend une licence dans un club n'est pas obligée de se déclarer comme « en situation de handicap ». On peut facilement compter les licenciés au sein de la Fédération de Handisport et de sport adapté, mais pour toutes les autres fédérations (aviron, tir à l'arc, natation), elles ne sont pas dans nos statistiques. Pour l'heure, très peu de fédérations mettent en place un formulaire permettant à la personne de se déclarer en situation de handicap. Mais en raison du respect de la personne, car il est interdit de forcer les personnes en situation de handicap à se déclarer comme tel. Pour certains sports la FFH a la délégation, c'est-à-dire capacité d'organiser des championnats de France et d'envoyer des athlètes aux Jeux, mais pour d'autres non, notamment aviron et tir à l'arc. Ce serait quand même important d'avoir des outils de mesure plus performants pour évoluer l'évolution des mentalités et des pratiques, et donc l'efficacité des politiques mises en place. Mais ces statistiques sont très difficiles à constituer.

Existe-t-il des pratiques « auto-organisées » échappant au modèle classique (clubs/licences) ?

Le mouvement paralympique n'échappe pas à cette tendance. Mais je pense qu'elle est limitée aux handicaps légers. Pour les handicaps lourds les besoins matériels et d'encadrement sont tels que les pratiques auto-organisées sont beaucoup plus limitées.

Quels sont les freins au progrès du parasport et que faudrait-il améliorer ?

Les freins sont de plusieurs ordres. L'accessibilité physique est un frein mais pas le plus important. On a des leviers d'amélioration importants sur ces volets. On a des enveloppes financières chaque année pour la mise aux normes des infrastructures. Si c'était le principal levier, cela ferait des années que la pratique sportive se serait améliorée. L'autocensure est une vérité, qui est encouragée par la posture médicale et parentale. Une partie du corps médical n'est pas très allante à faire pratiquer une activité physique aux personnes atteintes de handicap et ce dès le plus jeune âge, en décernant des certificats de contre-indication plutôt que des certificats demandant à adapter la pratique sportive. Si déjà à l'école le jeune ne pratique pas le sport, cela ne va pas l'encourager pour la suite et cela ne va pas non plus développer la posture parentale en faveur de la pratique sportive.

Le transport de la personne en situation de handicap. Dans le contexte familial, on privilégie généralement la pratique sportive des frères et sœurs, et ne pas emmener la personne en situation de handicap pour laquelle le temps de trajet est plus long pour trouver une offre. Le frein financier existe bien évidemment : beaucoup de pratiques et de pathologies nécessitent des leviers financiers importants, pour lesquels peu d'aides existent si ce n'est pas le secteur associatif.

C'est une accumulation de petits freins, auxquels il faut ajouter le manque d'information et de formation des structures de proximité. On a des clubs qui peuvent être réticents, d'autres partants mais qui ne trouvent pas la demande adaptée. C'est aussi une logique de mise en réseau sur les territoires. Sur ces adaptations, il est compliqué de situer la région parisienne car ce diagnostic n'a jamais vraiment été fait. Cet état des lieux des dynamiques régionales est en cours et je pourrai partager avec vous les enseignements de ce travail. Paris est victime de son succès et de sa population. On a beaucoup plus de demandes et de pratiques et donc des tensions sur les créneaux. Après on a des clubs qui sont surchargés. Comment accueillir décemment un enfant en situation de handicap, qui va demander plus d'adaptation ? Ce sujet de dimensionnement humain et de formation / sensibilisation est très important.

Des pays sont-ils précurseurs dans le développement de la pratique parasportive ?

L'Angleterre est un modèle mais plutôt sur la haute performance, sur leur capacité à détecter et créer un chemin de la haute performance. Leur développement des pratiques est moins outillé. En France on a plutôt le schéma inverse avec beaucoup de ressources mises sur le développement des pratiques. Les pays nordiques ou le Canada font aussi des choses intéressantes. Mais de manière générale, il est compliqué de comparer des politiques sportives dès lors que la place socioculturelle même du handicap n'est pas la même d'une société à l'autre. C'est là que Paris 2024 a un rôle fondamental à jouer. Londres 2012 a eu un effet incontestable de ce point de vue.

Quelle lecture peut être faite de la gouvernance du parasport en France ?

La gouvernance du mouvement paralympique a énormément évolué ces dernières années, en passant de deux Fédérations emmenant des athlètes aux Jeux à dix fédérations cette année, et à Paris 2024 on pourrait en avoir douze. Ces évolutions sont plutôt bénéfiques car on a plus d'acteurs autour de la table et une considération plus importante pour le mouvement paralympique, avec enfin plus de partenaires institutionnels comme économiques autour de la table.

Cette gouvernance s'inscrit dans une gouvernance plus globale du mouvement sportif qui est en train de changer avec la création de l'Agence nationale du sport (ANS), qui permet à des acteurs d'agir conjointement et de manière plus coordonnée. Mais ce qu'on attend, et cela devrait être la nouveauté en 2020, c'est d'avoir une déclinaison territoriale (qui sera régionale) de l'Agence. Pour permettre de fédérer sur les territoires les différents acteurs du sport, qui aujourd'hui agissent encore de manière trop éparse et sans une vraie cohérence à l'échelle territoriale. Chaque déclinaison territoriale de l'Agence devra construire un plan de développement du sport (d'amateur à haut niveau), construit par les différentes parties prenantes sur les territoires, ainsi que des conférences des financeurs qui elles pourront être déclinées à différentes échelles, jusqu'à celle des communes. Tout cela dépendra de la spécificité des territoires. La grande nouveauté sera la rédaction de schémas territoriaux, avec la prise en compte des acteurs du mouvement paralympique.



De quelle façon le parasport est-il une source d'innovations et de développement ?

Il y a énormément de choses qui se développent. On a eu déjà énormément d'évolution du matériel sportif : fauteuils et prothèses. Ces évolutions permettent en retour d'être transposées dans le quotidien de la personne en situation de handicap. On a aussi beaucoup de start-ups qui se développent en produisant des applications pour vivre les événements sportifs, qui sont travaillées dans le sport mais qui derrière favorisent le développement de la citoyenneté pour les personnes en situation de handicap. Également la question du dernier kilomètre : qui amène des réflexions sur l'accessibilité des infrastructures sportives, la mobilité mais aussi le développement d'une signalétique adaptée.

Quels enjeux et facteurs stimuleraient la recherche scientifique française ou francilienne ?

La recherche pour les personnes en situation de handicap reste une niche. Or c'est la concurrence qui produit la diminution des prix. Tant que c'est une niche on reste sur des prix élevés en termes d'équipements car on est sur la haute technologie. La principale critique s'agissant de la France porte plus largement sur le remboursement du matériel sportif pour les personnes handicapées, c'est-à-dire de ne pas tenir compte du rôle de cette pratique dans le parcours de santé des individus. La Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) de la région parisienne n'est pas de manière générale la plus active pour développer l'accès financier au sport (infrastructures, matériel etc.) Exemple de celle de Belfort où on a un référent sport qui facilite l'accès à cela.

Quelles sont aujourd'hui les attentes sur les différents volets liées à la loi Sport et Société ?

Le problème de la loi Sport et Société selon nous est que la plupart des freins que l'on a évoqués ne sont pas d'ordre législatif et réglementaire. Modifier la loi ou intégrer des articles de loi en faveur du développement du parasport n'est pas nécessairement ce dont on a le plus besoin. Il y a beaucoup de choses dans la loi sur lesquelles nous rejoignons le mouvement sportif dans son ensemble, mais sur le sujet propre du Handicap les freins ne sont pas nécessairement législatifs.

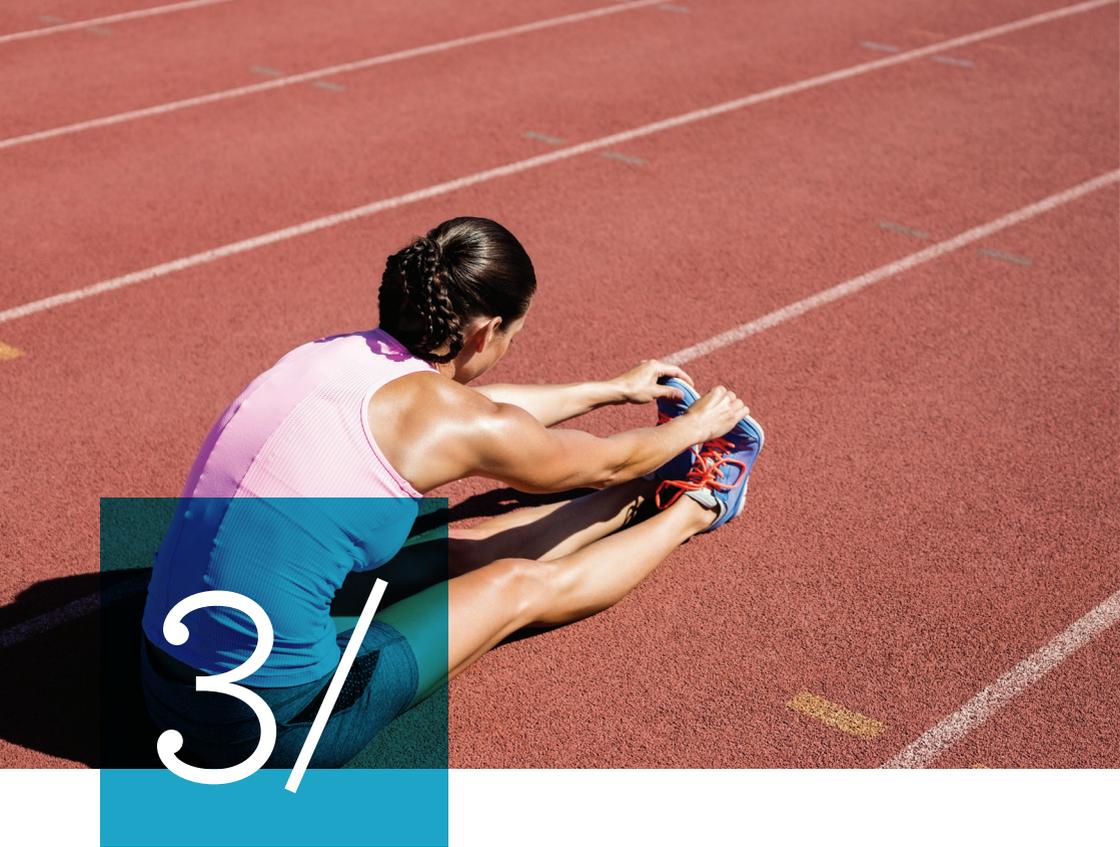
Quels liens et améliorations pourraient exister vers l'insertion des personnes handicapées ?

C'est vrai pour le sport mais beaucoup plus largement à d'autres volets de la vie : travail, culture, logement.

Que serait un territoire « parfait » en termes de pratique parasportives ?

De manière générale, un territoire « parfait » pour la pratique sportive des personnes handicapées est un territoire où ces personnes se sentent libres de pratiquer, sans devoir déboursier des sommes qui ne sont pas acceptables, avec un encadrement et un accompagnement adapté. Soit en inclusion, soit dans certains cas avec leurs pairs. Et évidemment un territoire avec un accès plus large à la citoyenneté pour les personnes handicapées.





Développer la pratique sportive féminine dans le Grand Paris

Cette partie est consacrée à l'analyse des pratiques sportives féminines, leur développement peut renforcer l'attractivité du territoire pour les populations concernées. Cependant, ces pratiques se heurtent à des freins propres qui méritent, de ce fait, une analyse spécifique.

A/ LA MOINDRE PRATIQUE FÉMININE ET SES FREINS

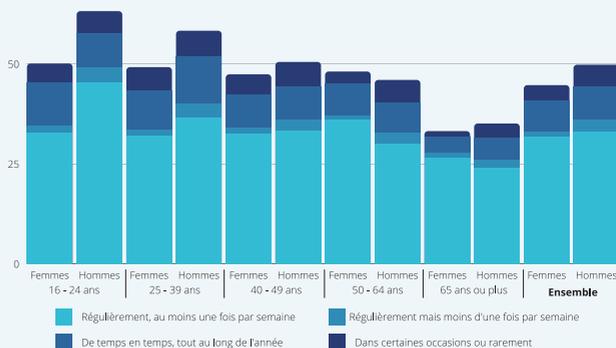
► LE CONSTAT D'UNE MOINDRE PRATIQUE

La moindre pratique d'activités sportives par les femmes est un constat que l'on peut faire à plusieurs échelles. De nombreuses études européennes, françaises comme franciliennes, dressent la même conclusion : les femmes accordent moins de temps à la pratique sportive que les hommes. En Europe 36% des femmes font du sport une fois par semaine contre 44% des hommes. En Ile-de-France en 2017, 47% des femmes pratiquent au moins une heure de sport par semaine contre 51% des hommes.

Il existe d'autres facteurs explicatifs qui recourent celui-ci dans la fréquence de la pratique d'activités sportives : avec l'âge, les femmes font de moins en moins de sport. Alors qu'avant l'adolescence 50% des filles et 75% des garçons pratiquent régulièrement une activité physique et sportive, l'écart se creuse après 15 ans. À la fin du lycée, moins d'une fille sur trois pratique encore une activité sportive, contre 60% des garçons. La sociologue Edith Maruéjols, que nous avons interrogée, définit ce phénomène comme un "décrochage" sportif des filles à l'adolescence qui est à la fois un décrochage du loisir sportif encadré et un décrochage du loisir sportif individuel. A l'âge adulte, la fréquence de l'activité physique des femmes reste relativement stable par rapport à celle des hommes, qui décroît quant à elle progressivement avec l'âge. S'y ajoute l'appartenance sociale puis les femmes des CSP+ ont deux fois plus de chance de pratiquer une activité physique régulière.

En définitive, au-delà des différences d'âge et de sociologie, le sexe joue tout de même un rôle explicatif propre, comme en témoigne une étude de l'INSEE de 2015 : *"toute chose égale par ailleurs, une femme a 20% moins de chance de faire du sport qu'un homme"*⁸⁵.

Part de femmes et d'hommes déclarant pratiquer une activité physique ou sportive selon l'âge en 2015



Source : INSEE

Les enquêtes déclaratives permettent donc de constater que les hommes pratiquent, en général, plus souvent un sport, même si la pratique féminine a augmenté de manière régulière dans les dernières décennies. **Au-delà du déclaratif on est en revanche étonnés par l'écart mesuré en termes de licences.** En Île-de-France en 2018, 37% des licenciés sportifs sont des femmes, contre 63% d'hommes. Cet écart de 26 points détonne par rapport aux chiffres déclaratifs évoqués ci-dessus qui établissent la différence de pratique femmes/hommes entre 5 et 10 points. **La pratique sportive féminine est en fait une pratique plus auto-organisée que celle des hommes. Elle est même, comme nous allons le voir, contrainte et quelque part confinée à l'espace privé ou à un espace public résiduel.** Les hommes, notamment à l'adolescence et au début de l'âge adulte, adhèrent plus souvent à des clubs et fédérations. On constate alors que "plus la pratique est institutionnalisée et codifiée, moins les femmes y sont présentes"⁸⁶, ce qui révèle la non-adaptation du système sportif actuel des clubs et des licences à la pratique féminine.

► UN CHOIX DE SPORT QUI RESTE TRÈS SEXUÉ

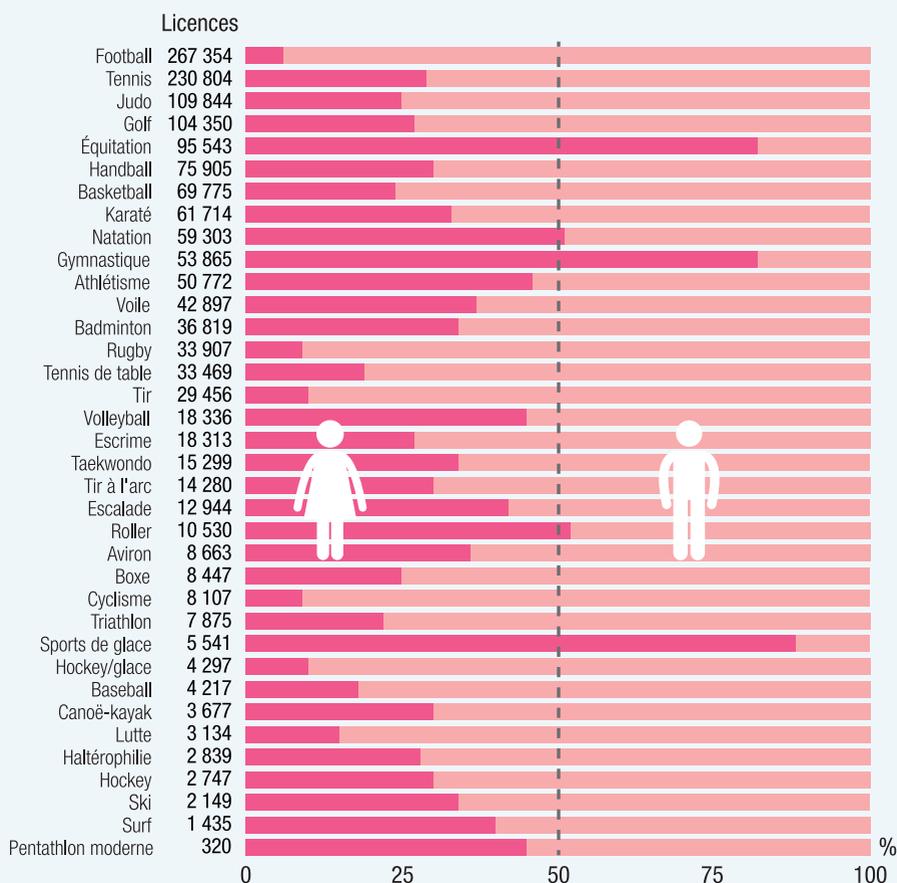
Des différences persistent en matière de choix de l'activité sportive selon le sexe, notamment pendant l'enfance et l'adolescence. **Les filles pratiquent de façon très minoritaire les sports collectifs (football, handball, basketball...) puisqu'elles y représentent un pratiquant sur cinq, et les sports de raquette où un tiers des pratiquants sont des femmes.** En Île-de-France en 2018, parmi les li-

86 : Davisse, Annick, et Catherine Louveau. « 17. Pratiques sportives : inégalités et différences », Margaret Maruani éd., Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs. La Découverte, 2005, pp. 139-147.

cenciés, on peut voir que les femmes pratiquent majoritairement (à plus de 50%) l'équitation, la gymnastique et les sports de glace. La natation, le roller, l'athlétisme et le volleyball et le pentathlon sont quant à eux des sports quasi-paritaires. Tous les autres sports sont pratiqués à plus de 50% par des hommes. L'activité sportive choisie reflète bien des stéréotypes sociaux de genre : « grâce, souplesse, agilité pour les filles ; endurance, rapport de force et esprit de compétition pour les garçons »⁸⁷.

87 : Ibid

Répartition hommes / femmes des licenciés par sport en Île-de-France en 2018



► DES MOTIVATIONS DIFFÉRENTES

Les différentes motivations à exercer tel ou tel sport s'ajoutent aux différences de choix du sport lui-même. L'enquête annuelle de l'IRDS⁸⁸ révèle que les raisons principalement invoquées à la fois par les hommes et les femmes sont la distraction et la bonne santé physique, motivations qui deviennent de plus en plus prégnantes avec l'âge. Toutefois les hommes mettent plus en avant que les femmes la volonté de dépasser leurs limites, ce qui explique en partie pourquoi les femmes participent beaucoup moins que les hommes à des compétitions sportives. Ceux-ci sont en effet trois fois plus nombreux que les femmes lors de compétitions et cet écart s'accroît avec l'âge.

Il convient pour autant de distinguer compétition et confrontation. Les filles ne font plus de sport en compétition à partir d'un certain âge parce qu'elles n'en ont plus envie ou qu'elles sont évincées au profit de la « performance » : en grandissant, elles sont dirigées de vers des sports « d'entretien », ce qui explique également pourquoi elles invoquent plus que les hommes comme motivation leur envie de perdre du poids (24%, soit 6 points de plus que les hommes). Mais la confrontation à un adversaire reste une réelle source de motivation chez les femmes.

► LES FREINS À LA PRATIQUE SPORTIVE DES FEMMES

La moindre pratique sportive féminine est notable, notamment dans le cadre fédéral de la licence, et s'accroît comme nous l'avons vu au moment de l'adolescence, décrite comme période de « décrochage sportif » des filles. À l'âge adulte la pratique des femmes reste plus contrainte que celle des hommes, et ce à la fois pour des questions d'offre et de demande sportive.

Du côté de l'offre sportive

La question de l'offre sportive nécessite de prendre en compte les différents acteurs du monde sportif que sont l'Etat, les collectivités territoriales, les fédérations, les clubs, et les entreprises privées, ainsi que le type d'offre proposée : cours encadrés, équipements libres d'accès, équipements payants, etc. L'offre publique concerne la construction d'équipements sportifs urbains, libre d'accès pour

88 : Les chiffres clés du sport - Novembre 2018

tous, et notamment la prise en charge des équipements dédiés au sport scolaire (EPS) dans les établissements dont elles ont la charge⁸⁹. Les collectivités publiques sont également responsables de l'attribution de subventions aux clubs et de l'organisation de divers événements et manifestations.

Le sujet de l'équipement sportif sous le prisme de l'égalité femmes/hommes pose alors la question de [l'égalité d'accès aux installations publiques sportives](#). Or on constate que l'égalité, pilier du service public et objectif réaffirmé spécifiquement dans le cadre de la pratique sportive par la loi 98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, n'est pas appliquée dans l'accès à l'équipement sportif. En effet, l'égalité d'accès en droit à l'équipement ne recoupe pas une égalité d'accès de fait, puisqu'en général les femmes sont minoritaires à utiliser les équipements sportifs publics. Ce phénomène a été analysé en profondeur par Yves Raibaud, qui a étudié la construction de city stades et de skate-parks dans les quartiers sensibles de la Communauté Urbaine de Bordeaux⁹⁰. Il a observé que ces espaces sont fréquentés quasi-exclusivement par les garçons, ce qui *“en termes d'impact visuel et de symbolique urbaine, [est] un signal fort de domination masculine”*⁹¹. En Ile-de-France par exemple, où la moyenne régionale du nombre d'équipements par personne est de 23,2 pour 10 000 personnes, 19% de ces installations sont des courts de tennis, 13,5% sont des équipements de petits jeux collectifs type city stades et 10% sont des boulodromes. Or, le tennis, le football et la pétanque sont des sports majoritairement pratiqués par les hommes, ce qui implique que ces espaces sportifs publics sont majoritairement destinés aux hommes.

A ce choix de sport en fonction de l'équipement s'ajoute [l'inégal accès à la sédentarité et même à la mobilité dans l'espace public](#). Les femmes y sont très peu immobiles et se déplacent d'un lieu à l'autre de manière utilitaire. La pratique non encadrée dans un espace public, qui nécessite d'être immobile et d'être observé, reste alors un type de pratique masculin. Yves Raibaud évalue ainsi, dans le cadre de ses travaux, que 85% du budget pour les équipements publics dans le cadre des politiques publiques prioritaires sont destinés aux hommes.

En parallèle de l'offre d'équipements, l'offre de pratique sportive des clubs reste peu adaptée à un public féminin puisque celle-ci est généralement non-mixte et centrée sur la compétition et la performance avec une dévalorisation de la pratique de loisir. S'y

89 : Bayeux, Patrick. « Le fondement juridique de l'intervention des collectivités territoriales dans le domaine du sport », Patrick Bayeux éd., *Le sport et les collectivités territoriales*. Presses Universitaires de France, 2013, pp. 13-24.

90 : “L'usage de la ville par le genre”, juin 2011, ADES-CNRS - www.aurba.org/ - usagedelavilleparlegendre.pdf

91 : Ibid, p. 52

ajoute alors la fréquente non-mixité au sein des clubs, qui implique alors une attribution de fonds et une offre sportive majoritairement dédiées à un public masculin et prometteur, dont la conséquence directe est la hiérarchisation de la pratique sportive des sexes. Les créneaux pour les femmes et les filles sont généralement organisés à des horaires inadaptés, tandis que les vestiaires et toilettes féminins n'existent pas toujours et que l'attention des entraîneurs est tournée vers les équipes de garçons. On peut citer à titre de contre-exemple le club de boxe de la commune d'Aubervilliers, qui a majoritairement investi la pratique féminine à la suite au passage de Sarah Ourahmoune, depuis Vice-Championne Olympique aux Jeux de Rio 2016, championne du monde en 2008, triple championne de l'Union Européenne et dix fois championne de France.

Cette difficulté des pouvoirs publics et des clubs à offrir une pratique sportive adaptée à la plus grande partie de la population est, comme pour la pratique sportive en générale, compensée par le secteur. Ce dernier s'est saisi de ce manque pour proposer une offre sportive réservée aux femmes via des créneaux ou encore des salles de sport dédiées.

► DU CÔTÉ DE LA DEMANDE SPORTIVE

Différentes enquêtes auprès de franciliens et de franciliennes permettent d'identifier les contraintes que subissent les hommes et les femmes les empêchant de pratiquer une activité physique individuelle. Plus que les hommes, les femmes mettent en avant le manque de temps et le fait que les horaires ne conviennent pas, ce qui repose en partie sur leur moindre maîtrise de leur emploi du temps. Ceci découle de la pression des horaires plus grande qui pèsent en moyenne sur elles (emmener et aller chercher les enfants à l'école à des horaires précis par exemple) et le temps plus important qu'elles réservent aux obligations familiales et ménagères. Cela est d'autant plus vrai pour les femmes qui travaillent sur des horaires décalés.

Ces contraintes temporelles recourent la plus grande difficulté des femmes à se déplacer, puisque 18% des franciliennes interrogées (contre 13% des franciliens) indiquent ne pas pratiquer de sport en raison d'un trop grand éloignement de l'équipement. Cette difficulté renvoie à l'enjeu de société majeur de la sécurité des femmes dans l'espace public et notamment dans les transports en commun.

Edith Maruéjols souligne que les clubs, n'ayant pas les ressources financières suffisantes pour offrir les mêmes services aux équipes de filles et de garçons, consacrent leur budget à l'accompagnement sportif des équipes masculines, notamment en matière de transports collectifs pour se rendre en compétition. Les filles doivent alors se débrouiller pour se rendre sur le lieu de pratique sportive. Ainsi, 18 % des jeunes françaises âgées de 12 à 17 ans déclarent avoir arrêté leur pratique parce qu'il n'existait pas de transport.

La non-pratique sportive due aux questions de praticité d'accès est accentuée par des [phénomènes sociologiques d'autocensure dans le sport et de conséquences des stéréotypes de genre](#). Les injonctions à pratiquer un sport dès le plus jeune âge et a fortiori à partir de l'adolescence sont moins importantes pour les filles. La femme sportive est jugée "masculine", "garçon manqué", de telle manière que pratique intensive du sport et féminité semblent être contradictoires. Les modèles inspirants de femmes sportives sont d'autant moins visibles que la médiatisation du sport féminin reste faible : en 2016 le sport féminin a ainsi représenté moins de 20 % du volume horaire des retransmissions sportives télévisées.

Ces phénomènes d'invisibilisation du sport féminin ont pour conséquences d'accentuer la légitimation et la priorisation de la pratique masculine, et d'empêcher le développement d'une plus grande émulation autour du sport féminin. [L'engouement autour de la pratique amateur est faible et s'inscrit dans un cercle-vicieux de moindre pratique/moindre performance/moindre médiatisation](#). Les freins à l'amélioration de cette situation proviennent d'arguments qui prennent en compte ce triptyque en considérant que la moindre performance est le facteur à l'origine d'une moindre médiatisation. Les avocats de la fédération de football américaine (US Soccer), dans le cadre du procès mené par les joueuses de l'équipe nationale féminine pour discrimination salariale, expliquent que le fait de jouer dans l'équipe nationale masculine exige un niveau plus élevé de compétences et revêt une plus grande responsabilité, ce qui permettrait d'expliquer la plus faible médiatisation des matchs féminins et donc l'écart salarial entre joueurs et joueuses. Au contraire, Gaëtane Thiney, footballeuse chargée de mission à la fédération française de football, estime que « *le foot féminin a quarante ans de retard sur le masculin dans la structuration et la qualité d'entraînement* » et que « *dans les années à venir, la qualité de jeu va continuer à s'améliorer, car plus de joueuses auront bénéficié de la formation française, qui est l'une des meilleures au monde* ».

La moindre performance actuelle serait donc la cause d'un défaut à l'entraînement, qui repose à la fois sur un manque de fonds alloués au football féminin et sur la moindre pratique des femmes, puisque l'effet-masse que procurait une importante pratique féminine aurait pour conséquence une augmentation de niveau.

On constate également que plus les sports féminins sont médiatisés, plus les écarts de performance femme/homme sont faibles.



Ce graphique, issu d'une thèse en épidémiologie et physiopathologie du sport, montre l'évolution des records du monde de 800m des femmes et des hommes entre 1930 et 2010. Il permet d'observer une importante diminution de l'écart entre les sexes, en parallèle de la plus grande médiatisation du sport pour les femmes : « *L'analyse de l'écart entre les performances masculines et féminines [...] a montré que l'écart des performances entre les sexes a progressivement diminué depuis le début du siècle et qu'il est stable depuis 1983 [...]. L'inscription des épreuves féminines au calendrier international et leur reconnaissance sportive ont eu lieu bien après celles des hommes : en athlétisme, 28 ans séparent les premiers records mondiaux masculins (en 1914 en moyenne) des premiers records féminins (1942) d'où l'observation d'une amélioration des performances féminines plus rapide que celle des performances masculines au milieu du 20e siècle* ». ⁹² *L'athlétisme est un sport dont la médiatisation est aujourd'hui quasi-identique pour les femmes que pour les hommes ; c'est aussi un sport pratiqué de manière quasiment paritaire et dont les écarts de performance se sont largement réduits et restent stables depuis quelques années, ce qui montre l'effet vertueux en termes de pratique et de performance que peut avoir un effort de médiatisation dans un sport donné.*

92 : Nour El Helou. Evolution des performances sportives : apport de l'épidémiologie pour l'analyse des performances sportives et des influences physiologiques, technologiques, génétiques et environnementales sur les progressions humaines au cours de l'ère olympique, Université Paris V-René Descartes, 2011.

B/ LA MOINDRE PRATIQUE FÉMININE ET SES FREINS

Si une plus grande visibilité médiatique du sport féminin semble alors être une piste de réponse à l'égalité des pratiques et de la reconnaissance sportive, quels pourraient être les autres vecteurs de changement à utiliser par les différents acteurs du monde du sport ?

► UN ENCADREMENT PLUS IMPORTANT DE LA PRATIQUE

L'analyse de la pratique sportive des femmes en première partie révèle que celles-ci ont tendance à davantage pratiquer le sport de manière auto-organisée, non encadrée et dans des espaces privés. Un plus fort encadrement de la pratique sportive, en particulier lorsque celle-ci a lieu dans l'espace public, permettrait alors d'offrir plus de légitimité à la pratique sportive des femmes. Cette légitimation est à la fois physique et institutionnelle. De surcroît, cette légitimation est redoublée d'un sentiment de sécurisation de l'espace public dans le cadre de la pratique sportive. On peut à ce titre citer l'exemple de l'initiative "Sport dans les parcs" de la Mairie de Montreuil (93). En partenariat avec trois associations sportives montreuilloises, la ville cherche à favoriser l'accès à la pratique sportive de tous, et ce à tout âge. La municipalité offre des séances gratuites de renforcement musculaire, de marche nordique, de running et de gymnastique suédoise une fois par semaine sur la période estivale, dans les parcs de la ville. En 2017 les groupes constitués d'en moyenne 24 personnes, comprenaient 84 % de femmes. Le succès de cette initiative dans la ville de Montreuil, où certains quartiers sont des Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville, permet une appropriation de l'espace public par les femmes pour la pratique du sport.

De manière similaire, le programme « Sport Im Park » du service des sports de la municipalité de Berlin propose des cours en libre accès, assurés par un éducateur sportif dans des parcs avec pour objectif d'attirer tous types de public. Il diffère toutefois de ce qui est proposé à Montreuil puisque les activités s'adressent à des publics spécifiques. Le site Internet permet par exemple de s'inscrire

à des parties de « Football Père/Enfant » ou encore à des cours de « Gymnastique pour femmes⁹³».

De telles initiatives des municipalités, permettant une réappropriation de l'espace public par les femmes, sont alors un moyen de répondre aux inégalités d'offre sportive adaptée à tous les publics et notamment aux femmes.

► L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Des travaux de recherches ont montré que les équipements sportifs urbains profitaient en quasi-exclusivité aux jeunes garçons, ce qui pose à la fois la question de l'inégale liberté d'accès de fait des femmes aux équipements mais également celle de la redistribution de l'impôt puisque les recettes des collectivités ne sont pas réinvesties dans une offre sportive adaptées à tout public. Pour Edith Maruéjols cette inégale liberté d'accès entre femmes et hommes est une conséquence du manque d'évaluation des politiques publiques : « *Si on avait évalué la mise en place des produits sportifs, on se serait rendu compte qu'il n'y avait que des hommes. Que ça posait un problème sur l'impact du jouer ensemble, de la relation, on aurait vu les violences* ». Une meilleure évaluation permettra alors d'établir des stratégies de développement sportif égalitaires et soutenues budgétairement par les pouvoirs publics. Un exemple peut être l'attribution de subventions aux clubs par les collectivités locales, qui repose aujourd'hui sur le nombre de licenciés : plus le club a de licenciés, plus la subvention sera importante. [La définition d'autres critères de distribution des fonds, tels que les initiatives de développement d'une offre adaptée aux femmes serait alors un moyen de mettre en œuvre des stratégies sportives égalitaires.](#) Dans son rapport « Femme et Sport », l'ancienne judokate Brigitte Deydier soulève cette question au niveau national, avec l'attribution des crédits du Fonds National du Développement du Sport (devenu Agence Nationale du Développement du Sport). Elle explique que « *la participation des femmes à tous les niveaux du sport doit être suivie et prise en compte dans les attributions de budgets afin d'intégrer les objectifs de l'augmentation de la pratique féminine* ».

93 : "Sport im Park" -
stadtbewegung.de

94 : Rapport Femmes
et Sport, Brigitte
Deydier, 2004 -
www.vie-publique.fr

► LA MIXITÉ DANS LA PRATIQUE

Des pistes de réflexion mettent en avant la nécessité de « neutralisation » des terrains sportifs, qui permet de libérer la pratique et ainsi de la rendre accessible à tous. Les city stades, par exemple, sont des lieux fortement prescrits dans leur utilisation puisque ce sont des endroits où l'on jouera uniquement au football et parfois au basketball. L'utilisation de ces espaces par les filles, qui pratiquent en général peu ces activités, est alors rendue impossible. Une alternative à cette manière d'appréhender l'espace public est la création de lieux modulables, où les pratiques peuvent différer en fonction de plusieurs variables telles que la météo, du nombre ou encore du type de personnes qui veulent occuper l'espace. Les cages de football deviennent modulables, l'espace n'est plus réservé à une population spécifique.

L'absence de mixité dans la pratique sportive des hommes conduit au risque de passer d'une « non-mixité subie » par les femmes, à laquelle il convient de remédier, à une « non-mixité choisie ». Cette offre sportive se compose alors d'événements exclusivement féminins, telle que la course La Parisienne (qui a réuni environ 30 000 participantes au cours des dernières éditions), de cours de fitness voire de salles de sport dédiées aux femmes. Les arguments mis en avant pour la promotion de la non-mixité choisie sont alors le retour à une activité sportive de populations qui en sont éloignées et le sentiment de non jugement.





Le sport en milieu professionnel, un levier de productivité et de bien-être à structurer

Le sport en milieu professionnel est une dimension encore relativement ignorée du fait sportif en France, mais qui connaît cependant un intérêt très récent. Pourtant, compte tenu du temps passé au travail et en raison des effets de plus en plus reconnus de la pratique sportive en matière de bien-être et de productivité, le sport en milieu professionnel a tout d'un enjeu majeur pour un territoire comme l'Ile-de-France. Le temps au travail y est en effet en moyenne plus long que sur le reste du territoire national et la pression sur l'espace y est particulièrement importante.

Si la prise de conscience par les dirigeants des effets bénéfiques de la pratique sportive pour leurs salariés s'opère, un hiatus avec la mise en place de dispositifs concrets demeure. Dès 2008 l'Organisation Mondiale de la Santé déclarait que les employeurs devaient s'assurer de la bonne santé de leurs employés, notamment grâce à la pratique d'une activité physique régulière. Selon une enquête nationale réalisée en 2017 par le ministère des Sports, le CNOSEF, le Medef et l'Union Sport & Cycle,⁹⁵ une très large majorité (82%) des entreprises françaises n'ont pourtant pas mis en place d'initiatives en faveur de la pratique physique et sportive (APS), alors même que 87% des 265 dirigeants interrogés se disent convaincus des effets positifs du sport. Ainsi, seules 18% des entreprises déclarent mettre en place des APS, chiffre à prendre avec prudence puisqu'une grande partie de ces initiatives demeurent ponctuelles. En effet, d'après une étude réalisée en 2017 par Decathlon Pro, 7% des entreprises incitent leurs salariés à pratiquer une activité sportive au travail et 28% des travailleurs seulement ont la possibilité d'exercer un sport dans le cadre de l'entreprise. Or, si les conditions étaient réunies, 78% des salariés se déclarent intéressés. Développer le sport en entreprise permettrait ainsi d'atteindre des publics éloignés de la pratique, à condition d'avoir une infrastructure adaptée. Mais si salariés et employeurs s'accordent sur les bienfaits de la pratique sportive en milieu professionnel, qu'est-ce qui en empêche le développement ? Nous verrons ici que le sport en milieu professionnel a des effets bénéfiques non négligeables aussi bien pour les salariés que pour les employeurs, qu'il convient de quantifier (a). Néanmoins, si les employeurs en sont de plus en plus conscients, ils ne sont pas forcément au courant des possibilités qui s'offrent à eux (b).

95 : CNOSEF - MEDEF - USC - Ministère des Sports (2017), « Sport en Entreprise »

96 : "Etat des lieux du sport en entreprise", étude réalisée en 2017 par Decathlon Pro - www.decathlonpro.fr

A/ LES EFFETS DU SPORT EN MILIEU PROFESSIONNEL : QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCES

► LES BÉNÉFICES POUR LES SALARIÉS

Si les bienfaits associés à la pratique sportive pour les salariés prennent un sens particulier dans l'entreprise moderne et les grandes métropoles. L'extension et la dé-routinisation du travail dans le secteur des services génèrent de nombreuses tensions physiques et mentales chez les salariés comme les dirigeants, pris dans des exigences permanentes entre la dévolution d'autonomie et le manque de ressources pour l'exercer.

Le sport peut permettre de partiellement compenser ces méfaits en ayant des effets bénéfiques sur la **forme physique**, avec en premier lieu, la lutte contre la sédentarité et la réduction de troubles musculo-squelettiques. Le sport a aussi des vertus sur la **santé mentale** : sensation de bien-être, réduction du stress et de l'anxiété, amélioration de l'humeur et de la qualité du sommeil, augmentation de l'estime de soi. Il ne faut évidemment pas oublier la dimension de « plaisir » associé à l'exercice d'un sport que l'on apprécie et qui contribue au bonheur personnel. D'autre part, pratiquer une activité sportive en entreprise augmenterait **le sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'augmentation de la motivation au travail et favoriserait la cohésion et le team building**.

► LES BÉNÉFICES POUR LES EMPLOYEURS

Le premier bénéfice pour les employeurs consiste en **l'amélioration du bien-être des salariés, qui permettrait une augmentation en miroir de leur productivité**. A cet égard, l'étude réalisée par Goodwill en lien avec le CNOSEF et le Medef⁹⁷ mesure ces gains de productivité. Si cette étude est surtout une compilation de résultats d'études scientifiques, elle n'en reste pas moins importante pour des chefs d'entreprises en demande d'indicateurs et d'assurances en matière de retour sur investissement. D'après l'étude, une personne sédentaire qui se met à pratiquer en entreprise **améliore sa productivité de 6% à 9%**. Elle conclut sur une augmentation de la rentabilité nette entre 1% et 14% pour les entreprises.

97 : Etude de l'impact économique de l'Activité Physique et Sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile, étude réalisée par Goodwill en lien avec le CNOSEF et le Medef (septembre 2015).

En l'absence d'un lien solide démontré scientifiquement entre sport au travail et performance des salariés, on peut tout de même considérer que le sport permet d'éviter certains coûts. En effet, dans un contexte où la pression exercée sur les employés s'accroît, la dégradation de la santé génère souvent des coûts à la fois visibles (frais médicaux, turnover, absentéisme) et cachés (performance insuffisante, faible attractivité, souffrance au travail, ou encore phénomènes de désengagement).

La mesure des effets du sport en milieu professionnel selon l'étude Medef / Goodwill Management



Dans l'ensemble, des initiatives originales et innovantes en matière de sport en milieu professionnel peuvent tout à fait contribuer à l'amélioration de la marque employeur auprès du grand public, et ainsi aider les entreprises à attirer des jeunes générations particulièrement attentives à cette dimension extra-professionnelle de l'organisation.

Source : Medef et Goodwill-Management

De manière générale, la crise sanitaire actuelle a fait baisser le seuil de tolérance des franciliens vis-à-vis des transports publics, ce qui va contribuer à la demande des salariés d'un ou deux jours de télétravail. Si les effets psychologiques du confinement et du télétravail sont bien réels, démontrant ainsi le besoin des salariés pour le contact humain dans la sphère professionnelle, il n'en reste pas moins que leurs attentes vis-à-vis des espaces de travail et de la vie collective de l'entreprise pourraient être en partie modifiées. **Il y a aujourd'hui un enjeu considérable pour les entreprises de ramener de la vie dans leurs locaux, et par extension dans leur environnement direct qui restent souvent en région parisienne des *no man's land*.** La pratique sportive en milieu professionnel, et plus généralement l'organisation d'activités individuelles et collectives participant à la réappropriation des espaces internes et externes dans les entreprises, peut ici trouver tout son sens.

B/ UNE DIVERSITÉ DE POSSIBILITÉS

Le sport en milieu professionnel peut prendre de très nombreuses formes, de la plus symbolique, comme le sponsoring sportif, à la plus concrète, via l'accès par exemple à des installations sur le lieu de travail. En ce sens, le CNOSF distingue plusieurs niveaux d'engagement des entreprises⁹⁸ :

- **Engagement faible** : l'entreprise incite ses salariés à la pratique du sport mais n'y engage que peu de moyens (communication, sensibilisation ou formation) ;
- **Engagement moyen** : l'entreprise engage des moyens matériels ou financiers (chèque sport, aide pour des abonnements en salle de sport, etc.) ;
- **Engagement fort** : l'entreprise permet et incite la pratique sportive sur le temps de travail.

Nous reprenons ci-dessous la typologie proposée par Julien Pierre⁹⁹.

La forme élémentaire d'engagement consiste en la **promotion des valeurs du sport** et de la pratique, sans engager de réels moyens financiers ou matériels sur le long terme. Par exemple, l'entreprise peut organiser des conférences ou des activités avec l'intervention de sportifs de haut-niveau ou professionnels. C'est ainsi que Derichebourg Multiservices a mis en place un programme encadré par Arsen Goulamirian, champion de France de boxe, Thu Kamkasomphou, quintuple médaillé paralympique en tennis de table et Louis Radieus, médaillé paralympique en athlétisme. Les trois ambassadeurs animent des sessions running ou des ateliers consacrés au dépassement de soi et au handicap en entreprise. De surcroît les entreprises sponsors d'événements sportifs relaient souvent leurs actions en interne via des campagnes de communication ou des événements.

Comme dans le sport en général, la **pratique auto-organisée** a pris de l'ampleur ces dernières années. Les salariés s'organisent entre eux, à base d'initiatives et indépendamment de l'offre proposée par l'entreprise. Difficile à quantifier, cette pratique libre est soit restreinte aux activités ne nécessitant pas particulièrement d'infrastructures, soit aux activités rendues possibles grâce à des structures sportives facilement accessibles à proximité du lieu de travail.

98 : Etude de l'impact économique de l'Activité Physique et Sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile (septembre 2015).

99 : Le Sport en Entreprise - Julien Pierre - www.sport-entreprise.com

La participation à des événements sportifs au nom de l'entreprise permet quant à elle aux salariés d'augmenter leur sentiment d'appartenance en représentant son entreprise (le Schneider Electric Marathon de Paris propose cette option). Il existe également des événements dédiés à la compétition inter-entreprises comme le Virgin Pulse Global Challenge (anciennement Global Corporate Challenge), auquel les entreprises inscrivent des équipes de 7 salariés avec l'objectif de faire 10 000 pas par jour pendant 100 jours. Depuis 2004 la Fédération Française du Sport d'Entreprise (FFSE), fédération multisport agréée et affiliée au CNOSF, organise quant à elle les Jeux Nationaux du Sport d'Entreprise. Ces jeux voient s'affronter de très grandes entreprises, des PME mais aussi des collectivités locales, sans condition de niveau. La FFSE collabore également avec l'European Federation for Company Sport (EFCS) et la World Federation for Company Sport (WFCS), cette dernière organisant les Jeux Mondiaux du sport d'entreprise dont la deuxième édition a eu lieu à la Baule en 2018 et a accueilli 5500 participants. Les Jeux Mondiaux du sport d'entreprise 2020 d'Athènes, reportés en 2021 en raison de la crise sanitaire, proposent 28 disciplines (football à 11 et à 5, basket 3x3, course d'orientation, échecs, etc.).

L'organisation d'événements intra-entreprise est surtout privilégiée par les grands groupes. Il existe également des associations sportives d'entreprise. Celle de la SNCF et de l'USCF (Union Sportive des Cheminots de France) regroupe une centaine de disciplines, revendique 80 000 adhérents et est ouverte aux externes.

Les subventions de la pratique sportive, via les chèques-vacances ou le remboursement partiel d'abonnements à une salle ou à un club, sont aussi relativement développées. Même plafonné, ce type de subventions fonctionne mais permet de développer le sport en dehors plutôt qu'au sein du milieu professionnel.

La forme la plus poussée est la mise à disposition d'infrastructures sportives en accès libre au sein de l'établissement. C'est une évolution observée avant tout dans les grandes entreprises : une offre sportive entre en effet dans l'offre de services, améliorant la marque employeur et faisant de l'entreprise une « Great Place to work ». La plupart des entreprises se dotent alors d'un espace-forme avec des machines de musculation et d'endurance et une salle pour des cours collectifs (yoga, boxe, step, danse, etc.). Certains sièges sociaux de grandes entreprises intègrent d'autres structures comme

une piscine (Total, PSA Peugeot-Citroën), des salles de squash (Apple) ou encore un dojo (Technocentre de Renault). Cependant, ces infrastructures sportives ne sont pas toujours optimisées et pourraient accueillir plus de monde, mais des autorisations sont nécessaires. Le statut d'Etablissement Recevant du Public (ERP) est en effet obligatoire pour y accueillir les salariés des entreprises voisines.

Certaines start-ups, comme Gymlib Pro, permettent aux employés **d'externaliser l'offre d'équipements sportifs**. GymLib Pro permet ainsi aux collaborateurs d'accéder via un abonnement, à un réseau de 3 500 infrastructures et 300 activités sportives. Présente en France et en Belgique, cette solution intègre également des services santé et bien-être (ostéopathie, nutritionniste) et des challenges sportifs.

L'enjeu du sport en milieu professionnel a également été pris en compte par les syndicats et le monde patronal. Le Medef a créé en 2009 un Comité Sport ayant pour objectif de «sensibiliser le plus grand nombre sur l'impact macroéconomique positif de la pratique régulière d'une activité physique». Le Medef s'est également associé avec le CNO SF pour la création d'un Guide du *sport en entreprise* pour inciter les entreprises à encourager une activité physique chez leurs salariés.



C/ LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU SPORT EN MILIEU PROFESSIONNEL

Malgré les effets directs de la pratique sportive en termes économiques et d'emplois, ou de potentialités plus larges en matière d'attractivité des organisations et des espaces dans lesquels elles sont localisées, **des freins persistent aujourd'hui au développement et à la généralisation de ces pratiques**. Du point de vue des salariés, outre le manque de temps, souvent évoqué, l'un des principaux blocages est la libre disposition du temps. Il est évidemment beaucoup moins délicat d'articuler son temps de travail et son temps sportif lorsque l'on est cadre que lorsque l'on est ouvrier. D'après l'étude Medef - CNOSF précédemment citée, plus une entreprise est grande, plus ses salariés ont de facilités à pratiquer une activité physique. Il existe également des **freins culturels propres à la France**, en particulier une culture très développée du présentisme, ou encore une propension à faire du sport généralement moindre que dans les pays scandinaves par exemple. Ces barrières seraient plus facilement surmontables si les locaux étaient adaptés et le manque d'équipements sportifs sur le lieu de travail (ou à proximité) était comblé. En effet, la mise en place de vestiaires et de douches permet déjà d'encourager la pratique aux alentours du lieu de travail (vélo, course à pied).

Pour les employeurs les freins évoqués concernent le manque de moyens financiers et humains. A ce titre il apparaît que **l'offre existante n'est pas suffisamment visible pour les dirigeants** : équipements à proximité, variété des prestataires, retours d'expérience ou encore diversité des possibilités. Il est vrai que les initiatives demeurent encore très éparées et les chefs d'entreprises perçoivent sur ce sujet un coût d'entrée très important. Il est vrai qu'une pratique mal accompagnée peut à l'inverse provoquer des effets négatifs notamment chez les cadres. Le cas d'Adidas est emblématique à cet égard, comme le relate Julien Pierre dans son étude sur les effets du sport chez les cadres¹⁰⁰ :

« Le sport se substitue essentiellement en un atout d'ordre symbolique dans la mesure où il participe à la création chez les cadres d'un sentiment lié au privilège, avec comme conséquence l'installation d'un pouvoir qui exerce chez eux une contrainte diffuse. De ce point de vue, le sport s'assimile à un don coercitif. (...) Le sport se convertit en partie en une rémunération symbolique censée compenser l'ardeur au travail et récompenser l'implication des cadres,

100 : PIERRE Julien (2006), « Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres », in Revue STAPS, n°74, pp. 69-84.

en valorisant leur statut social. Ainsi, par ses connotations positives, le sport participe à rendre l'employé fier de travailler pour le compte de la marque allemande. Mais, bien plus qu'une compensation, les valeurs du sport jouent en faveur des dirigeants en poussant les cadres à travailler davantage, au nom de la passion du sport ».

Beaucoup de dirigeants, sans doute à juste titre, considèrent encore que des initiatives facilitant la pratique sportive chez leurs salariés ne bénéficieront qu'à ceux qui pratiquaient déjà. Or l'enjeu est bien d'amener à la pratique une part aussi large que possible des salariés, à commencer par ceux qui en sont exclus. Ce travail demande une grande finesse organisationnelle et de gestion des ressources humaines, afin d'éviter un rejet. Le développement de prestataires spécialisés et d'offres sur-mesure alliant pratique sportive et événements type teambuilding pourrait ici répondre à un marché potentiellement très important.

Le Canada est souvent mis en avant en matière d'activité sportive en milieu professionnel. La certification « Entreprise en Santé » est reconnue au niveau national et permet aux entreprises auditées de voir leur engagement certifié et reconnu. Par ailleurs, l'opération vélo-boulot de Vélo Québec propose des ateliers de sensibilisation aux entreprises pour encourager l'utilisation du vélo comme transport pour se rendre au travail.

En Suède, l'un des pays les plus sportifs d'Europe, les subventions des activités physiques et sportives des salariés par leurs entreprises sont exonérées d'impôts. Le montant de ces subventions peut atteindre 500€ par an et par salarié. Certaines entreprises suédoises ont poussé cette idée à l'extrême en rendant la pratique obligatoire pour tous les salariés. Ainsi, une heure d'entraînement par semaine est obligatoire chez Bjorn Borg, l'entreprise du joueur de tennis éponyme. Si l'on peut se dire qu'il est plus facile d'instaurer ce genre de mesures dans une entreprise appartenant à l'économie du sport, c'est également le cas chez Kalmar Vatten, entreprise publique de gestion de l'eau, qui oblige ses salariés à réaliser deux heures d'entraînement hebdomadaire sur les heures de travail. La pratique sportive est devenue un véritable outil de management.



**ENTRETIEN AVEC
MARIE AUFRANC,
FONDATRICE DE SYNPEAK¹⁰¹**

Pourriez-vous nous présenter l'activité et l'offre de Synpeak en matière de sport/bien-être en milieu professionnel ?

Synpeak est née en 2012 ! Suite à nos années d'expérience dans le sport de haut niveau, en tant qu'athlète, pour ma part et en tant qu'entraîneur pour Christophe Hermitan, mon associé et dirigeant de Synpeak, nous avons cette envie de transmettre les valeurs du haut niveau en entreprise (passion, esprit d'équipe, engagement, être bien pour performer).

Aujourd'hui, nous conseillons et accompagnons les entreprises et collectivités de la construction de leur stratégie de prévention santé et qualité de vie au travail à la mise en place de solutions adaptées. Notre objectif est de créer un environnement de travail sain et efficient, favorable au développement individuel, à l'énergie collective et à la performance durable de l'organisation. Pour cela, nous proposons des prestations de Conseils & accompagnement, pour construire avec les organisations les stratégies de prévention santé et Qualité de vie au travail adaptées à leurs enjeux et objectifs.

Nous proposons en parallèle des solutions adaptées à leurs besoins :

- Sport en entreprise, pour développer l'énergie et le bien-être des collaborateurs
- Prévention santé, pour développer la prévention active et renforcer la culture santé et sécurité
- Développement & Management, pour faciliter les interactions collectives et le développement individuel
- QVT (Qualité de Vie au Travail), pour participer à l'amélioration continue de l'environnement de (télé)travail

Le sport en milieu professionnel reste le cœur de notre activité, et prend différentes formes en fonction des objectifs des entreprises et collectivités : de la prévention santé avec la mise en place d'échauffement avant la prise de poste, aux séances de sport santé bien-être hebdomadaires, des séminaires de cohé-

101 : Propos recueillis par Edouard Dequeker (Professeur, Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC).

sion, jusqu'à la préparation à la réalisation d'un challenge sportif interservices ou inter-sites.

Quels retours d'expérience avez-vous pu observer pour les employeurs dans le développement de ces pratiques ?

A la suite de la mise en place d'activité physique régulière au sein de leur structure, les dirigeants et DRH évoquent ces retours d'expériences positifs autant pour leurs collaborateurs que pour l'organisation. Leur organisation est plus saine et plus dynamique !

Les collaborateurs prennent soin de leur dos, ressentent une diminution des tensions et du stress au quotidien, apprécient de pouvoir libérer leur énergie pendant leur journée de travail. 79% des salariés déclarent se sentir plus en forme, plus efficaces et plus concentrés après une séance d'activité physique. Au-delà des bienfaits pour les collaborateurs, c'est toute l'organisation qui se porte mieux, avec une diminution de l'absentéisme, du risque de TMS (Troubles musculo-squelettiques) et de burnout et une augmentation de l'efficacité des collaborateurs.

L'environnement de travail est plus sain, les salariés interrogés ressentent une amélioration de l'ambiance au travail. Le lien social est favorisé et les dirigeants remarquent un décloisonnement des services et l'accroissement du sentiment d'appartenance à l'entreprise ou la collectivité. Le sport en milieu professionnel est un atout pour le recrutement !

Selon les dirigeants, le fait de proposer de l'activité physique à ses collaborateurs pendant la pause déjeuner améliore l'attractivité de leur entreprise. Les salariés ou les futures recrues voient une organisation dynamique qui se soucie de leur bien-être. Cela peut faire la différence !

Quelles sont selon vous les spécificités de la région parisienne en matière de développement du sport en milieu professionnel ?

La demande de sport en milieu professionnel est très importante en région parisienne comparée aux zones moins urbanisées. En effet la faible disponibilité d'espaces naturels à proximité de son lieu de travail, la circulation quotidienne, l'importance du temps de transport dans sa journée de travail sont autant de spécificités qui compliquent la pratique d'activité physique libre et autonome. Dans ce contexte, seuls les sportifs motivés, occasionnels à très sportifs, ou

ayant des espaces verts à proximité de leur lieu de travail ont une activité physique régulière en semaine.

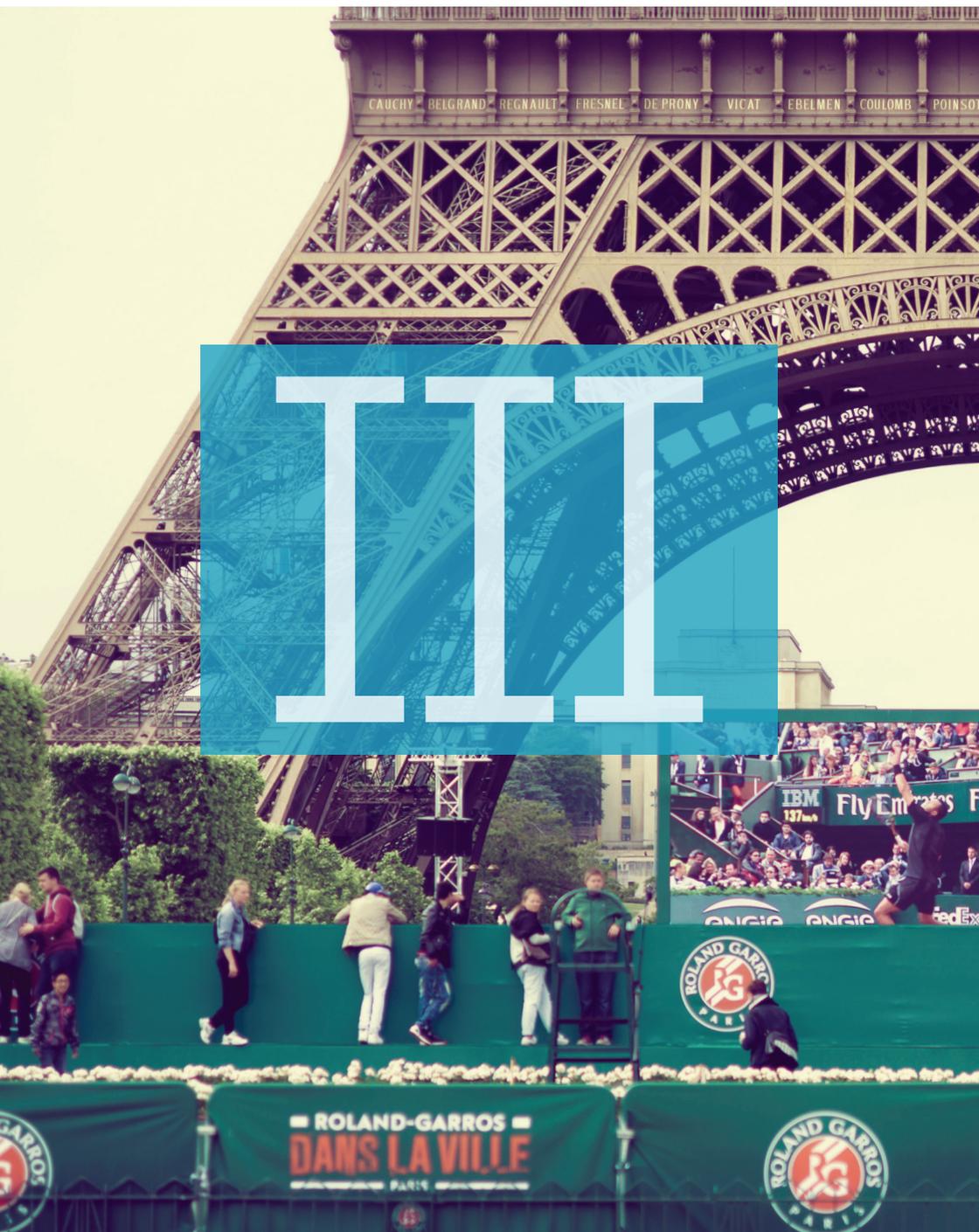
L'enjeu du sport en milieu professionnel est de favoriser la mise en mouvement des collaborateurs, pas ou peu sportifs, et de développer la pratique des sports réguliers, en facilitant l'accompagnement, la régularité de pratique, la convivialité et en diminuant les contraintes liées aux temps, aux besoins en équipements (vestiaire, douche, espace dédié ou salle de réunion) et à l'environnement (urbanisé).

Quelles actions vous paraissent les plus importantes à mettre en place pour favoriser le développement du sport en milieu professionnel ? Y a-t-il en particulier des modèles dont nous pourrions nous inspirer à l'international ?

De manière générale, plusieurs actions importantes pourraient favoriser le développement du sport professionnel :

- Sensibiliser les collaborateurs aux bienfaits de l'activité physique pour leur santé, en organisant des journées bien-être au travail, des ateliers de sensibilisation.
- Intégrer et aménager des espaces pour la pratique (vestiaires, douche, mise à disposition de salle de réunion ou salle de sport)
- Organiser et sécuriser la pratique de l'activité en milieu professionnel (formation des éducateurs sport-santé, certification Coach en entreprise)
- Faciliter la mise en relation entre les espaces de pratiques disponibles et mutualiser les ressources des entreprises et collectivités (utilisation des gymnases communaux, de l'espace public ou privé, des parcs)
- Promouvoir et mettre en place des aides valorisant les actions des employeurs, favorisant la mise en place des pratiques sportives dans le milieu professionnel, pour aller vers une prise en charge à 100% (aides fiscales, diminution des coûts de mutuelle d'entreprise)

Il y a deux modèles que je suis attentivement. D'abord la Suède car elle est précurseur dans la mise en place d'une séance d'activité physique sur son temps de travail. Certaines entreprises rendent obligatoire la participation à une séance de sport. Le Canada est également un pays où l'intégration et la valorisation du sport en entreprise est fortement présente, avec une mise en avant des bienfaits physiques et mentaux sur les collaborateurs.



III

The background of the page features a large, semi-transparent blue overlay. Behind this overlay, the Eiffel Tower is visible on the right side, and the Roland-Garros tennis court is visible at the bottom. The court's green and red colors, along with the 'ROLAND-GARROS' logo, are prominent. In the upper left, the names of Parisian districts (FOUCAULT, DELAUNAY, MOULIN, HALVY, COMBES, TREVARD, ABACQ, BOISSON, MANCE) are visible on a building facade. The title 'POUR UN ÉCOSYSTÈME DU SPORT DANS LE GRAND PARIS' is centered in white, bold, sans-serif font within the blue area.

POUR UN ÉCOSYSTÈME DU SPORT DANS LE GRAND PARIS

Cette troisième et dernière partie montre que de manière transversale, du sport professionnel à la pratique sportive amateur, c'est tout un écosystème du sport qu'il convient aujourd'hui de renforcer et de développer dans le Grand Paris. D'une part, le sport recèle un potentiel important pour les dynamiques d'innovation, pour lequel de nombreuses initiatives existantes méritent d'être mises en lumière. Cet écosystème est en cours de structuration et des propositions d'actions peuvent aider ces dynamiques à changer d'échelle (1). D'autre part, parce qu'il s'agit d'un élément central et transversal dans toutes les analyses menées jusque-là, cette partie évoque les spécificités et les transformations en cours de la gouvernance du sport en France et donc dans le Grand Paris. S'il convient de souligner que les actions en cours prennent acte du caractère dépassé du modèle traditionnel, c'est au-delà de cela toute une révolution culturelle et organisationnelle de la vision du sport qui apparaît aujourd'hui cruciale (2).



Le sport, une filière économique et un gisement d'innovation

En appelant en première partie à considérer le sport professionnel comme une véritable filière économique, et en seconde l'offre sportive à se greffer davantage à l'évolution des pratiques, nous poursuivons ici ce raisonnement en traitant du rôle majeur du sport, professionnel comme amateur, en tant que levier d'innovations. A ce titre l'écosystème de l'innovation dans le sport, en miroir du dynamisme actuel des start-ups à Paris, connaît un dynamisme incontestable. Nous souhaitons ici le rendre visible dans toute sa diversité, tout en appelant à un appui beaucoup plus ambitieux par les pouvoirs publics et acteurs économiques, à l'image de ce qui nous sépare encore de la force de frappe des Etats-Unis. En ce sens, [la création d'un fonds d'investissement dédié à l'innovation et massivement doté pourrait être une initiative stratégique tout à fait bienvenue.](#)

Dans l'ensemble, le milieu de l'innovation sportive dans le Grand Paris s'est entre autres organisé il y a quelques années autour du Tremplin, plateforme d'innovation et incubateur de startups, membre du réseau Paris & CO.¹⁰² Le Tremplin est créé en 2014 à l'initiative de la ville de Paris et connaît un succès majeur dès ses premières années. Le Tremplin a permis à différents projets de se regrouper, de se développer au sein d'un incubateur spécialisé et de profiter d'un réseau d'acteurs institutionnels du sport et de grandes entreprises.

Le Tremplin compte aujourd'hui 13 partenaires, à la fois institutionnels et privés : la Ville de Paris, le Ministère des Sports, le CNOSF et l'INSEP ainsi que Nike, Décathlon, PWC, la MAIF, HBS, Business Park, la FDJ, la société Lepape et le groupe Amaury. Ces différentes structures financent l'incubateur et sont en échange mises en relation avec les startups, prenant ainsi part à l'innovation sportive, même lorsque leur cœur de métier n'est pas le sport. Certains d'entre eux peuvent missionner le Tremplin sur des sujets d'innovation particuliers, auquel les startups peuvent répondre.

Depuis sa création, Le Tremplin a incubé plus de 100 startups. 20 nouvelles startups sont choisies chaque année, pour trois ans, et commencent à être incubées par la structure. L'incubateur peut aujourd'hui se targuer d'avoir accompagné des startups aujourd'hui largement reconnues telles que Gymlib, Krank, Vogo et SportHeroes.

102 : Le Tremplin
- Paris & Co - letrem-
plin.parisandco.paris

A/ L'INNOVATION ET LE SPORT PROFESSIONNEL

Le sport et l'innovation ont un lien consubstantiel via le sport professionnel, lié à la recherche de la performance du sportif et de ses équipements. Bien qu'ils existent toujours, les liens entre innovation et sport professionnel ne se réduisent aujourd'hui plus à ce seul impératif de performance et ont investi les problématiques de sport-spectacle.

Les principaux vecteurs d'innovation sont aujourd'hui liés au développement du numérique et à la digitalisation des clubs et fédérations.

La transformation de l'expérience du spectateur un jour de match

Digifood



BFan



Vogo



Moodme



Sportagraph



Un important levier d'innovation pour les clubs passe par [la digitalisation de l'expérience du spectateur](#) lorsqu'il assiste en direct et sur place à une performance sportive professionnelle. La digitalisation permet d'élargir l'expérience vécue par le spectateur en lui proposant des animations et divertissements en parallèle de la compétition sportive à laquelle il vient assister. L'apparition du sportainment est un important levier de développement économique et de nombreuses startups investissent ce secteur en offrant des expériences individualisées et interactives aux spectateurs. Le principe est de proposer une expérience divertissante au spectateur, qui ne se réduit pas au match auquel il vient assister, mais qui

commence avant le coup de sifflet et se termine bien après la fin du match.

Toutefois une expérience digitale un jour de match nécessite la mise en place de structures connectées¹⁰³, enjeu évoqué en première partie, qui restent aujourd'hui rares en France. Un stade connecté est une enceinte qui permet à plusieurs dizaines de milliers de fans de se connecter facilement en wifi ou de bénéficier d'une bonne couverture 3G ou 4G, en simultané. Il existe à ce jour seulement trois structures sportives connectées en France : l'Allianz Riviera à Nice, le Grand Stade de Lyon et l'Accor Hotel Arena à Paris, ce qui limite la mise en place des nombreuses innovations digitales dans les stades.

L'augmentation des recettes les jours de match

Un rôle que peut jouer l'innovation et le numérique pour les clubs est l'augmentation des recettes les jours de matchs. Une enceinte connectée permet par exemple de commander de la nourriture et des boissons pour éviter les files d'attente. La startup Digifood est spécialisée dans le développement de ces solutions innovantes pour la restauration événementielle : grâce à l'application mobile de commande, sa caisse intelligente et son dispositif de vente ambulante, les supporters n'ont plus besoin de se rendre aux buvettes. Les files d'attente sont ainsi évitées et les supporters ne risquent plus de manquer le match en s'y rendant ; les commandes sont alors beaucoup plus nombreuses qu'en absence d'application. Des « revenus de match day » peuvent également être générés au travers des divertissements, attractions et autres offres que peuvent proposer les clubs dans l'enceinte du stade.

Le sponsoring

L'augmentation des recettes générées passe également par la mise en [place d'innovations dans le sponsoring](#), rendues possibles avec le numérique, qui permet une activation facile des sponsors, notamment par les supporters eux-mêmes. L'application Moodme¹⁰⁴, spécialisée dans la réalité augmentée et la reconnaissance faciale, offre des filtres et décors sur des événements sportifs. Partenaires de Qatar Airways, l'application sera disponible pendant la Coupe du Monde de football 2022 au Qatar. Sportagraph¹⁰⁵ offre quant à

103 : Les Stades Connectés - La Face Cachée du Sport - 2020

104 : Mood-Me - www.mood-me.com

elle un logiciel de gestion, collaboration et distribution des contenus par intelligence artificielle. Elle permet d'offrir une diffusion multicanale de contenus en temps réel.

L'individualisation de l'expérience du spectateur

Enfin, l'expérience du spectateur un jour de match peut également être transformée. Cette individualisation est fondée sur l'idée que, par les outils digitaux, le spectateur peut profiter de l'ambiance d'un stade sans perdre l'accès à la qualité d'observation, dans une logique d'optimisation de l'expérience individuelle de chacun des spectateurs.

L'application de la startup Vogo¹⁰⁶ permet aux fans présents dans le stade d'avoir accès à tous les flux de caméras, de faire des zooms, ou encore de rejouer des séquences replay. Le produit proposé est particulièrement intéressant en athlétisme où plusieurs épreuves ont lieu de manière simultanée dans le stade. Anciennement incubée par le Tremplin, le Vogo a été utilisé lors des Jeux Olympiques d'hiver de Pyeongchang en 2018 et travaille aujourd'hui sur les Jeux Olympiques de Tokyo.

La digitalisation de l'expérience du supporter

Au-delà de l'expérience vécue par les spectateurs un jour de match, la digitalisation est **un moyen pour le club de renforcer de manière importante sa relation avec les supporters**, en créant du lien entre les joueurs et les fans en dehors des jours de compétition. Certaines applications permettent aux clubs de communiquer avec les supporters de manière quotidienne en proposant par exemple des jeux concours, des votes, etc. L'application BFan Sports¹⁰⁷, incubée par le Tremplin, est une plateforme marketing mobile qui travaille avec des clubs de football, de rugby, de handball et de volley. Elle référence les actualités des clubs et propose des jeux aux supporters afin de renforcer l'implication de la communauté et indirectement les revenus des clubs. BeSport permet à chacun de profiter de conseils prodigués par des sportifs professionnels et de se lancer des défis au sein de la communauté d'abonnés.

Le rapprochement entre sport amateur et sport professionnel est ainsi un secteur largement investi par les startups qui innovent dans le secteur de la pratique sportive de tous.

105 : Sportagraph
- Communication
Événementielle &
Marketing Sportif -
www.sportagraph.com

106 : Vogo-group -
Fan expérience -
www.vogo-group.com

107 : BFan Sports -
Application -
www.bfansports.com

B/ L'INNOVATION ET LA PRATIQUE SPORTIVE

L'innovation dans la pratique sportive des franciliens est liée aux besoins induits par le développement des nouvelles pratiques sportives décrites précédemment, notamment grâce aux objets connectés. Quelques startups innovent également en proposant des services visant à ramener vers le sport des populations qui en sont éloignées.

L'apparition de nouvelles pratiques sportives

Strava

The logo for Strava, featuring the word "STRAVA" in a bold, orange, sans-serif font.

SportHeroes

The logo for SportHeroes, featuring a stylized "H" icon in a square, followed by the text "SPORT HEROES" in a bold, sans-serif font, with "GROUP" in a smaller font below it.

Be-quipe

The logo for Be-quipe, featuring a stylized icon of three interconnected circles (two blue, one orange) to the left of the text "be-quipe" in a lowercase, sans-serif font.

La Source

The logo for La Source, featuring the text "LA SOURCE" in a bold, sans-serif font, with "LA" in a smaller font and "SOURCE" in a larger font, where the "S" is stylized with a circular arrow.

Le développement de l'esport évoqué en première partie tire bien évidemment tout un écosystème entrepreneurial. Bequipe¹⁰⁸ propose par exemple des équipements professionnels et innovants pour les joueurs d'e-sport, qui améliorent la performance ou encore pour prévenir les blessures. La Source est un centre de formation en esport installé à Lyon qui donne l'accès aux meilleurs équipements en e-sport. L'influence du numérique sur la pratique sportive permet également de changer la manière de pratiquer un sport en offrant des perspectives de gamification et de professionnalisation.

Les objets connectés ont envahi la pratique sportive autonome. Un exemple emblématique est la course à pied, où de nombreuses startups ont imposé leur produit dans la pratique quotidienne de tous les sportifs. L'accompagnement de l'activité sportive par un smartphone ou encore une montre connectée permet au sportif d'évaluer l'effort produit tel que le ferait un athlète de haut niveau. La pratique sportive individuelle est désormais motivée par la "rencontre" avec

108 : Bequipe - Esport
- 2020 - bequipe.com

le sport professionnel. Des applications telles que Strava¹⁰⁹ s'apparentent à un réseau social puisqu'elles permettent de suivre les activités et de se comparer à ses amis mais également à des sportifs professionnels. La pratique sportive devient recherche de performance individuelle, quel que soit le niveau du sportif qui possède l'équipement et l'application qui y est reliée. La startup SportHeroes, crée des défis auxquels toute personne ayant une l'application peut participer, le tout en collectant des fonds pour des associations. En courant, en pédalant pour une cause et en enregistrant son activité sur sa montre ou son téléphone, le sportif est plus motivé et devient partie prenante d'une communauté. **C'est toute une individualisation de la pratique et du rapport à cette pratique qui accompagne et est accompagnée par les outils numériques.**

L'optimisation de la pratique du sport

Krank



La gestion et l'optimisation des équipements et infrastructures sportives existantes, notamment en matière de créneaux horaires, constituent comme nous l'avons vu des enjeux majeurs dans le Grand Paris. Vides sur des plages horaires creuses, les équipements peuvent être difficiles d'accès le soir ou le week-end. Il est alors possible pour certains clubs d'être mis en relation via des plateformes sportives non licenciées et de leur ouvrir des créneaux (sur un cours de tennis par exemple) pendant des heures creuses. **Les outils numériques et la créativité entrepreneuriale constituent un levier considérable d'optimisation des ressources de la métropole pour favoriser la pratique sportive.** Dans la même logique d'optimisation, la startup Krank¹¹⁰ permet de constituer des équipes de sport collectif ou de trouver un adversaire. Très utilisée dans le football mais également disponible dans d'autres sports, les utilisateurs de cette application peuvent compléter leurs équipes avec des joueurs disponibles, en fonction de leur niveau.

109 : Strava Routes - blog.strava.com

110 : Krank Club - Application mobile

Le développement du sport en milieu professionnel

Gymlib



Squadeasy



Oui Move Up



Wheelness



Avec l'organisation en 2018 de la deuxième édition des jeux nationaux du sport en entreprise et des Jeux Olympiques du sport en entreprise en 2021, cette nouvelle manière de pratiquer un sport prend une ampleur de plus en plus importante. Le développement du sport en milieu professionnel, évoqué précédemment, peut lui aussi être catalysé par ces outils. La startup Gymlib propose par exemple un accès privilégié aux salles de sport via des pass courte durée qui peuvent être financés en partie par les employeurs à travers l'offre Gymlib Pro, dans plus de 2000 salles de sport partenaires.

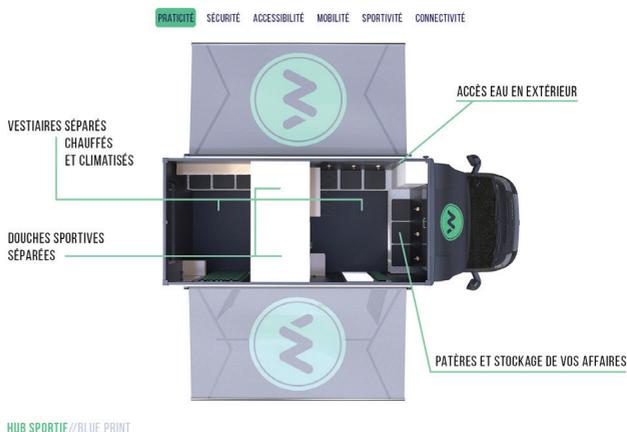
Actuellement incubée au Tremplin, la startup Squadeasy est quant à elle une plateforme Web de sport en entreprise qui propose aux collaborateurs des challenges, un tracker GPS, un podomètre et une messagerie instantanée. La startup indique que ses clients gagnent environ 7% en productivité depuis que le produit a été développé en entreprise et défend les valeurs de bien-être au travail. La startup Oui Move up¹¹¹ propose un service similaire en se concentrant sur la création de challenges entre collaborateurs. L'objectif affiché par la startup renvoie à la *gamification du sport*, perçue comme un facteur de motivation pour la pratique du sport au travail.

Une innovation qui reste à développer

Malgré les initiatives de quelques grandes entreprises et de quelques startups, le sport en entreprise reste aujourd'hui peu développé et représente un sujet majeur pour l'innovation sportive de demain. Outre les freins que représentent la motivation, le sport en entreprise est conditionné comme nous l'avons vu à certaines mo-

111 : OuiLive (ex Oui Move Up 2020) - www.ouilive.co

nalités pratiques telles que la présence de douches et de vestiaires sur le lieu de travail, particulièrement rares dans les TPE et PME. Afin d'apporter une solution à ce problème la startup Wheelness¹¹², actuellement incubée au Tremplin elle aussi, propose des salles de sport ambulantes avec coach sportif, équipements, douches et vestiaires. Leurs camions « hub sportif » offrent l'entièreté des équipements nécessaires à la pratique sportive.



Des sujets qui restent inexploités

Au-delà des innovations existantes et des startups qui sont actuellement incubées, certains sujets touchant à la pratique sportive francilienne semblent être peu investis par les startups. Nous n'avons par exemple pas trouvé de startup se consacrant au développement de la pratique sportive des personnes atteintes de handicap. Il en est de même pour la pratique sportive des seniors. Avec la prise en main toujours plus importante des objets connectés et l'arrivée chez les seniors d'une génération maniant ces objets avec facilité, le marché du sport senior peut présenter un potentiel important en matière de développement économique.

112 : Wheelness
- Solutions de services sportifs BtoB
- wheelness.fr



ENTRETIEN AVEC MARTIN JAGLIN, CO-FONDATEUR DE MON PETIT GAZON¹¹³

En quoi selon vous la création et le développement de Mon Petit Gazon (MPG) illustre bien le rôle que peut jouer le sport en matière de développement économique, d'entrepreneuriat et d'innovation ?

Le sport, c'est le divertissement le plus populaire au monde, c'est la passion, le live, les grandes communautés de fans... un terreau fertile sur lequel les innovations ont pu faire pousser de belles plantes ces vingt dernières années. MPG par exemple n'aurait jamais connu une telle croissance avant l'ère du smartphone.

Avant, le fan de sport était passif, il était sagement assis sur son canapé à regarder le match. Aujourd'hui il a systématiquement son téléphone à la main, et discute avec ses amis dans sa conversation groupée WhatsApp. Il revoit les temps forts sur le replay de son App diffuseur. Il va voir les tweets de ses influenceurs préférés. Il va parier sur le prochain buteur depuis son App de betting préférée si la côte est intéressante. Il se prend aussi pour un consultant en donnant lui-même son avis instantanément sur les réseaux sociaux que ça soit sur l'arbitrage, le résultat... Il est enfin un peu manager sur les bords car il suit la performance des joueurs de son équipe de fantasy game, voit leur note évoluer en temps réel, en profite aussi pour acheter de nouvelles pépites...

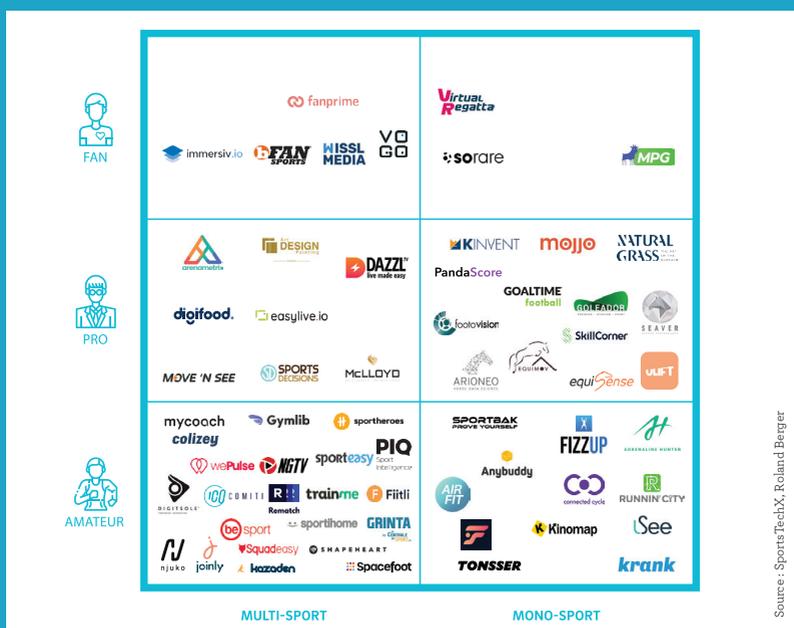
Bref, l'expérience a complètement changé. Idem dans les stades : armé de son téléphone en main, il est physiquement là mais pas seulement ; il vit son match de manière augmentée, même si parfois, cela sape sa concentration et l'instant qu'il est en train de vivre. Tout cela décrit les mutations du fan depuis les années 2000, mais on pourrait trouver autant d'exemples dans la pratique sportive qui elle aussi jamais été aussi connectée, truffée de capteurs, d'App de motivation et de coachs virtuels : tout un éco-système est apparu pour encourager ces évolutions, à tel point qu'on compte plus de dix licornes SporTech dans le monde.



113 : Propos recueillis par Edouard Dequeker (Professeur, Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC).

En quoi consiste aujourd'hui la démarche SporTech et quelles actions y sont menées ?

Mettre le projecteur sur les startups du sport en France. On était arrivé à un constat paradoxal. D'un côté, le sport crève l'écran à tous les niveaux : c'est l'industrie qui réalise les plus grosses audiences TV,¹¹⁴ qui vend le plus de produits culturels,¹¹⁵ qui compte le plus d'engagements sur les réseaux sociaux,¹¹⁶ la plus grosse audience média en France.¹¹⁷ De l'autre côté des startups SporTech sous-médiatisées alors qu'on entend parler régulièrement d'AdTech, EdTech, MedTech, HealthTech, PropTech... même de SexTech ! Le collectif réunit ainsi les 70 plus grandes startups du sport en France qui font la lumière sur ce secteur, d'autant plus en pleine effervescence à 4 ans des JO de Paris. Une étude inédite sur la filière SporTech en France, en Europe et dans le monde a ainsi été réalisée en juin 2020 de concert avec Roland Berger, dont voici un extrait.



Source : Sports TechX, Roland Berger

Plus largement, quel regard portez-vous sur l'écosystème d'innovation dans le sport en France et dans le Grand Paris ? Quels sont les freins (réglementaires, fiscaux, économiques, culturels...) qu'il faudrait lever pour accélérer la structuration actuelle de cet écosystème, et le faire changer d'échelle ?

114 : 9 programmes ont réuni plus de 20M de téléspectateurs en France : des matchs de foot (n°1 : France-Bราซิล 1998 avec 23,6M téléspectateurs cumulés TF1-Canal+). Top 3 programmes TV les plus vus de l'histoire : JO Londres 2012, JO Rio 2016, CDM foot Russie 2018

115 : Fifa EA Sport est régulièrement le produit culturel le plus vendu.

116 : Le compte le plus suivi au monde est celui de Ronaldo sur Instagram avec 186M de fans (derrière le compte « inclassable » d'Instagram lui-même).

117 : Classement ACPM (août 2019) : L'Équipe 1^{re} App media en nombre de visites sur son App (103,9M).

La France a la chance d'avoir beaucoup (voire trop !) d'accélérateurs comme le pionnier Le Tremplin, le cluster Grand Paris Sport constitué en vue des JO 2024, le programme Plateform A d'Adidas à Station F, Ad'Occ Sport en Occitanie, OSV Startup Program à Annecy pour les sports outdoor, Le Pack à Lyon et Level 256 pour le sport à Paris.

Plus généralement les avantages et inconvénients de l'innovation dans le sport sont les mêmes que dans les autres secteurs en France. Pour les avantages : beaucoup d'aides en France et en Ile-de-France pour se lancer, sans parler des 2 ans de chômage qui sont, disons-le, des tremplins pour beaucoup d'entrepreneurs. Côté inconvénients, en plus de la pression fiscale forte (qui est finalement le « miroir » des avantages précités), le sentiment qui revient le plus souvent est le sous-investissement au regard des concurrents américains et asiatiques. Là où une startup comme SportEasy va lever 4M€, son concurrent US TeamSnap va en lever 10 fois plus, pour une technologie comparable ! Et vu que le digital est un milieu où le « winner takes all », les startups françaises sont plus des proies que des chasseurs. A nous de faire mieux avec nos moyens.

Quels sont les exemples à l'international dont nous pourrions nous inspirer pour développer une vraie force de frappe économique et d'investissements pour les start-ups dans le sport ?

Un exemple me vient en tête : la proximité entre les startups du sport et les ligues/fédérations aux Etats-Unis, mais qui s'explique par leur système de franchise qui n'existe pas en Europe. Ce système sans montée/descente - surprenant de prime abord dans ce pays par essence capitaliste comparé à la violence du marché des transferts européens - permet aux Ligues mais aussi aux investisseurs de penser à long terme. En France l'argent du sport professionnel émane principalement des droits TV donc toute l'industrie est calée sur ce cycle, ce qui est moins propice pour l'innovation. On en reste au stade du sacro-saint Proof Of Concept.

C'est d'ailleurs pour cela que l'innovation a rarement été portée par les Ligues et Fédérations en France et en Europe, ces instances n'osant généralement pas prendre de risques et s'aventurer sur les terrains épineux de l'innovation qui peuvent ternir un bilan dans un cycle court. Elles préfèrent activer les GAFAs, ce qui leur cause, ironie de l'histoire, un autre problème : la valeur est désormais chez Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok et autres. Les clubs et ligues ont créé des pages fans qui ont grandi très vite mais doivent désormais payer pour que leur publication soient vues, et embauchent même des équipes dédiées pour créer du contenu sur ces plateformes tierces plutôt que d'avoir capitalisé sur leur propre CRM. L'autre façon, plus positive, de voir les choses, c'est de se dire que par ricochet cela a donné naissance à cet écosystème SporTech qui vit en dehors des Ligues et Fédérations.



Vers une nouvelle gouvernance du sport ?

Tous les sujets évoqués jusque-là, allant du sport professionnel à la pratique sportive, relèvent d'enjeux de gouvernance territoriale mais également de gouvernance du sport lui-même. En dépit de leur grande diversité de profils et de positions professionnelles, la quasi-totalité des personnes rencontrées soulignent la très grande particularité du modèle français de gouvernance du sport et, pour la plupart, le caractère limitant des instances, organisations et visions actuelles. Ceci est tout aussi vrai pour le développement du sport professionnel que pour l'adaptation de l'offre sportive aux nouvelles demandes.

Si la démarche « Grand Paris du Sport » n'a pas pour vocation première de proposer des pistes pour une réforme de la gouvernance du sport français, tout comme Paris Ile-de-France Capitale Economique et la Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC n'ont la légitimité pour le faire, il apparaît pour autant difficile d'ignorer cet aspect des choses. Cette dernière partie présente de ce fait ces spécificités ainsi que les réformes à l'œuvre, dont elle souligne les bienfaits tout en concluant à une nécessité plus large de bouleversements culturels et organisationnels dans l'approche du sport en France et dans le Grand Paris.

A/ LE MODÈLE TRADITIONNEL ET SPÉCIFIQUE DE GOUVERNANCE DU SPORT EN FRANCE

« La spécificité de la France tient à la fois à une forte présence de l'État, ancienne, et au fait que celle-ci s'exprime à partir d'un centre : Paris. Le fait sportif n'échappe pas à ce constat. Le modèle français est souvent opposé au modèle britannique, où la puissance publique est plus en retrait et où une large part de l'initiative est laissée à la société civile. Au nom de l'intérêt général, les pouvoirs publics interviennent dans un domaine jugé crucial ».

Jean-Paul Callède,

« Les politiques du Sport et leurs métamorphoses »¹¹⁸

118 : CAF, Informations sociales n°187. Sport(s) et social, p.16

► LE MODÈLE HISTORIQUE

Le modèle actuel français de gouvernance du sport date des années 1960 et a assez peu évolué depuis. Si la gouvernance du sport est le fait de nombreux acteurs publics comme privés, elle reste néanmoins dominée par le duo Etat-CNOSF, de plus en plus contesté. Or la gouvernance du sport dépasse très largement le seul cadre sportif : le sport a un impact sur l'économie, la santé, l'aménagement du territoire, les loisirs, le tourisme, l'enseignement, la cohésion sociale... Ces multiples facettes font du sport une compétence ultra-partagée. Ainsi, à l'échelle nationale, le Ministère des Sports n'est pas le seul à s'occuper du sujet : les Ministères de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur ou encore des Armées interviennent dans l'exercice de cette compétence. De même, toutes les collectivités territoriales ont leur mot à dire dans la gouvernance du sport. Faute de chef de file, l'appropriation de cette question reste donc soumise à des choix politiques. Le partage de cette compétence centrale est ainsi souvent source de tensions, et réduit fortement la lisibilité de la gouvernance du sport (voir en ce sens l'annexe "Panorama des institutions du Sport").

Dans les années soixante, la volonté de restructurer le sport de haut niveau à la suite de la déroute française aux Jeux Olympiques de Rome (cinq médailles, dont aucune en or) entraîne une refonte de la politique du sport. Le Général de Gaulle et Maurice Herzog, Haut-commissaire à la jeunesse et au sport de 1958 à 1966, mettent en place un plan d'action dont l'objectif principal est de former des champions qui viendront accroître le prestige de la France dans le monde.

Ce plan d'action mis en place consiste en un [système planificateur](#) et centralisateur, assis sur une administration du sport étoffée. Une tutelle de l'État est instaurée sur les fédérations mais aussi sur les collectivités. Les financements sont publics et la pratique centrée sur la compétition et l'éducation physique à travers le pilier scolaire. L'enjeu majeur reste le prestige national : il s'agit de créer des champions en formant par la masse. Ainsi une loi-programme d'équipement sportif et socio-éducatif sur la période 1961-1965 introduit l'éducation physique et sportive comme discipline d'enseignement. Il devient impossible de construire un établissement scolaire sans des installations sportives de plein air et couvertes. Au-delà des aspects financiers et administratifs l'intervention de l'Etat prend également une forme technique avec la création d'un

corps de fonctionnaires spécialisés pour le monde sportif, les Conseillers Techniques Sportifs (CTS). Les CTS assurent la reconversion d'athlètes de haut niveau et soutiennent le développement de certaines disciplines.

► LA STRUCTURATION DU MOUVEMENT SPORTIF

A partir des années 1970 le mouvement sportif s'organise et affirme son rôle dans la gouvernance du sport. La fusion en 1972 du Comité Olympique Français (COF) et du Comité National des Sports (CNS) permet de créer une seule organisation de référence, interlocuteur privilégié de l'Etat, le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF).

Dans les années 1980, suite aux politiques de décentralisation et l'autonomisation des collectivités territoriales, le CNOSF s'est en effet doté de structures déconcentrées : les comités régionaux olympiques et sportifs (CROS), les comités départementaux olympiques et sportifs (CDOS) et les comités territoriaux olympiques et sportifs (CTOS). Ceux-ci ont pour mission de décliner les orientations initiées par le CNOSF en tenant compte des spécificités locales.¹¹⁹

En 1984 la loi Avice reconnaît l'existence d'un service public des activités physiques et sportives dont les fonctions sont déléguées au mouvement sportif. La délégation de pouvoirs sera désormais étendue à toute l'activité de toutes les fédérations : développer et organiser la pratique des activités sportives, assurer la formation de leurs cadres bénévoles et délivrer les titres fédéraux. Son application s'accompagne d'un important effort de professionnalisation de l'encadrement sportif.

Les diverses modifications apportées depuis par les ministères successifs ne font que conforter cette véritable mutation de statut pour le mouvement sportif. La loi du 6 juillet 2000 modifie la loi Avice en précisant les compétences du mouvement sportif et renforce le rôle du CNOSF, qui devient le représentant des fédérations.

Aujourd'hui, le CNOSF représente 107 fédérations sportives, soit 180 000 associations sportives et 18 millions de licenciés. Le CNOSF représente également le Comité International Olympique (CIO) auprès des pouvoirs publics français.

119 : Comité National Olympique et Sportif Français - cnosf.
franceolympique.com

B/ L'AGENCE NATIONALE DU SPORT : UNE RÉVOLUTION ?

Laura Flessel, ex-ministre des Sports, appelait de ses vœux un modèle de gouvernance partagée, qui semble avoir vu le jour avec la création de l'Agence Nationale du Sport (ANS) : « *Il est temps de mettre fin à cet anachronisme. L'organisation du sport français est à bout de souffle, tant sur la pratique que sur la haute performance. Si nous voulons plus de médailles et plus de licenciés, il nous faut nous moderniser* ». ¹²⁰ Créée en avril 2019 l'ANS est un groupement d'intérêt public rattaché au Ministère des Sports dont elle accompagne les politiques publiques. Sa création est aujourd'hui présentée comme la révolution tant attendue de l'organisation du sport français, capable de transformer en profondeur le modèle daté des années 1960.

L'Agence, qui vient se substituer au CNDS et au Comité National du Sport, est en fait née d'une démarche de co-construction entre l'État, les collectivités territoriales, le mouvement sportif et le monde économique. Ces derniers sont représentés dans cette structure collégiale composée de 45 membres. L'objectif de la création de l'ANS est ainsi d'associer tous les acteurs du sport aux décisions et orientations des politiques publiques pour définir le financement et l'organisation du sport en France. L'ANS porte les objectifs fixés par le Ministère selon deux axes majeurs : le haut niveau et le développement de la pratique sportive pour tous. En 2019 elle possède un budget de 350 millions d'euros assuré entièrement par l'Etat, dont 27% dédiés à la haute performance et 56% au développement de la pratique sportive (le reste correspondant à des dépenses de fonctionnement, au remboursement de dettes d'équipements sportifs ou aux subventions payées par le Ministère des Sports au CNOSE et CPSF via l'ANS). ¹²¹

L'ANS se veut le signe de la prise de conscience par l'État de la nécessité d'une [gouvernance partagée du sport en France](#). Cependant, si l'Agence vient répondre à une demande d'autonomie de la part du mouvement sportif, certains dénoncent un [désengagement de l'Etat](#) et voient en elle un futur remplaçant du Ministère des Sports. ¹²² Il est notamment reproché à l'Etat la perte du statut de fonctionnaire pour les 1600 conseillers techniques sportifs (CTS) ¹²³, qui seront désormais payés par les fédérations. Si certaines fédérations s'en réjouissent et voient ainsi un moyen d'accéder à plus d'autonomie, d'autres, moins stables financièrement, se posent la

120 : Acteurs du sport - Témoignage de Laura Flessel, ministre des Sports

121 : "L'Agence nationale du sport est née", avril 2019 - www.sports.gouv.fr

122 : Le Monde, 24/04/2019 - «A peine créée, l'Agence Nationale du Sport déjà critiquée»

123 : Le Monde, 13/09/2018 - «L'explosion programmée du modèle sportif français»

question des ressources avec lesquelles elles vont pouvoir rémunérer leurs cadres techniques.

Cette nouvelle organisation va devoir faire ses preuves car pour l'heure elle laisse dubitatif bon nombre d'acteurs du milieu sportif, qui y voient un objet de complexification dans lequel l'Etat perd en responsabilité : son budget relève ainsi à 100% de l'Etat, tandis que celui-ci n'y possède qu'un tiers des voix.



ENTRETIEN AVEC
ANNE-LISE QUIOT,
CONSEILLÈRE DU DIRECTEUR
GÉNÉRAL DE L'AGENCE
NATIONALE DU SPORT
EN CHARGE DES TERRITOIRES¹²⁴

Comment l'Agence nationale du Sport a-t-elle vocation à mieux fédérer les différents acteurs du sport sur les territoires ?

Pour la première fois de notre histoire, et depuis un an et demi, les différents acteurs du sport (services de l'Etat, mouvement sportif, représentants des collectivités territoriales, acteurs du monde économique) sont réunis au sein d'une instance collégiale qu'est l'Agence Nationale du Sport. Le fait de les réunir, de les faire se connaître, se parler, échanger sur leurs visions, leurs attentes, leurs besoins, est la promesse de décisions et d'actions plus consensuelles, pragmatiques, efficaces pour les Français dans leur grande diversité. Les engagements pris sont ainsi plus légitimes et ont une valeur plus forte et engageante auprès de tous (décideurs comme bénéficiaires). De grands enjeux sont prégnants au quotidien pour chacun d'eux, et en ligne de mire l'accueil des JO Paris 2024 et leur héritage.

C'est cette méthode de travail déclinée au niveau local que proposent les conférences régionales du sport et les conférences des financeurs du sport.

124 : Propos recueillis par Edouard Dequeker (Professeur, Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC).

Quels sont les grands principes d'organisation de ces conférences régionales ?

Les conférences régionales du sport vont réunir en local ces différents acteurs afin qu'ils puissent ensemble dans un premier temps réaliser une vue d'ensemble à un instant donné de la situation du sport sur leur territoire. Sur la base de ce diagnostic, qui va révéler à la fois des forces et des opportunités mais également des faiblesses et des menaces, les membres des conférences vont identifier des objectifs prioritaires pour les 5 ans à venir dans leur région.

Ces objectifs peuvent être ceux que la loi du 1^{er} août 2019 (qui porte création de l'Agence) évoque :

- 1° Le développement du sport pour toutes et tous sur l'ensemble du territoire ;
- 2° Le développement du sport de haut niveau ;
- 3° Le développement du sport professionnel ;
- 4° La construction et l'entretien d'équipements sportifs structurants ;
- 5° La réduction des inégalités d'accès aux activités physiques et sportives ;
- 6° Le développement des activités physiques et sportives adaptées aux personnes en situation de handicap ;
- 7° La prévention de et la lutte contre toutes formes de violences et de discriminations dans le cadre des activités physiques et sportives pour toutes et tous ;
- 8° La promotion de l'engagement et du bénévolat dans le cadre des activités physiques et sportives.

Mais ce peut être également des objectifs spécifiques liés à des problématiques locales fortes, par exemple le sport-santé, le développement durable, le tourisme, les JO Paris 2024... La stratégie ainsi définie sera écrite dans un Projet Sportif Territorial qui sera le fil conducteur et le cadre des actions menées puis financées par les Conférences des financeurs. Cette responsabilité collective est un atout, une force.

Quels sont à ce titre les particularités du Grand Paris et matière de jeux d'acteurs et quant à la création de sa conférence régionale ?

En Ile-de-France existait une instance mise en place par le Conseil régional il y a une dizaine d'années, puis réactivée plus récemment. Elle réunissait essentiellement la région, quelques autres collectivités, et le mouvement sportif. Les conférences régionales du sport proposent d'élargir la représentativité des acteurs locaux impliqués dans le champ sportif pour définir ensemble une stratégie commune à court, moyen et long terme. L'IRDS est également un acteur clef sur le territoire qui a acquis une légitimité certaine dans l'analyse et les études liées au sport de manière générale en Ile-de-France. Il peut donc offrir un accompagnement déterminant à la réalisation du diagnostic territorial par exemple. Le mouvement sportif francilien est également très présent et actif.

En quoi selon vous cette plus grande transversalité entre les différents acteurs institutionnels, économiques et de la société civile peut-elle renforcer le rôle moteur du sport (professionnel comme amateur) dans le développement territorial du Grand Paris ?

Ce sont finalement les principaux acteurs qui portent et financent la mise en place d'actions, de projets, de services, qui vont pouvoir désormais décider ensemble et en transversalité de l'avenir de leur territoire, de sa structuration, d'une vision commune, avec et au bénéfice des utilisateurs finaux (habitants, usagers, sportifs, salariés, seniors...). Le développement du territoire francilien en matière de sport sera donc le fruit de décisions collégiales. Il est à parier que cela permettra à la fois de rendre le sport plus lisible, plus visible, plus légitime, plus efficace, plus et mieux pratiqué pour le bien et dans l'intérêt de tous. Cerise sur le gâteau : l'accueil et l'héritage des JO Paris 2024 sera à n'en pas douter la clef de voûte de cette stratégie concertée.



CONCLUSION : L’AFFIRMATION D’UNE « MÉTROPOLE SPORTIVE »

« Le Sport, levier d’attractivité du Grand Paris » : ce titre est un mélange d’intuition, de conviction et d’axe stratégique. Il a permis d’impulser toute une démarche partenariale, portée par Paris-Île-de-France Capitale Economique et la Chaire d’Economie urbaine de l’ESSEC, deux acteurs qui traitent à la base davantage d’attractivité des villes et de développement des territoires que de sport à proprement parler, mais qui ont pu s’appuyer sur une mobilisation bienveillante et collégiale d’experts et d’acteurs institutionnels comme économiques. Malgré les circonstances particulières liées à la crise sanitaire et à des restrictions toujours prolongées, cette mobilisation ne s’est pas assagié. Nous y voyons là le signe très clair que les acteurs concernés, qu’ils soient institutionnels ou économiques, jugent encore insuffisante la prise de conscience collective des potentialités considérables qu’offre le sport dans le développement et l’attractivité du Grand Paris. Nous avons souhaité que ce rapport rende justice à la richesse du sujet, dont toutes les facettes ne sont quasiment jamais traitées simultanément, avec comme grille de lecture transversale le territoire métropolitain lui-même.

Bien évidemment le sport dans le Grand Paris est à juste titre associé aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, qui mobilisent les énergies et beaucoup de l’attention publique. Nous soutenons qu’un tel événement est une opportunité pour la capitale, pour peu qu’on ne lui prête pas de vertus excessives ou automatiques, et qu’on le considère davantage comme

l'occasion de mettre sur la table des propositions plus larges, destinées à faire du Grand Paris un véritable écosystème du sport : une « métropole sportive » ou « sport-friendly », allant de la pratique amateur au rayonnement et à la compétitivité des clubs professionnels. Si les comparaisons internationales restent extrêmement complexes en la matière, les travaux de la Chaire d'Économie urbaine mettent en lumière différents leviers de la dynamique des territoires urbains, qui peuvent chacun être renforcés par le sport. Les équipements et l'expertise francilienne en matière d'organisation de grands événements contribuent ainsi au développement exogène du Grand Paris, et en particulier à son attractivité internationale. Par ailleurs, dans la compétition des villes mondiales pour l'attractivité des talents, la capacité du territoire à offrir un terreau propice à des demandes et des pratiques très évolutives de ces populations, de plus en plus en demande d'offres sur-mesure, participe de sa compétitivité – sans en être bien évidemment le moteur premier. Le développement des clubs professionnels, par leur lien consubstantiel avec l'image de marque d'une ville ou de l'un de ses quartiers, leur rôle en matière de rayonnement international, leur contribution structurelle et répétée à l'économie métropolitaine, ou encore parfois leur ancrage local et leur rôle en matière de cohésion sociale, constitue sur ce point un autre levier d'attractivité important.

Le rôle de la pratique sportive, dans laquelle nous incluons ici l'esport, en matière d'inclusion socioéconomique des populations rejoint en miroir le levier de la compétitivité inclusive, d'autant plus important sur un territoire fragmenté comme le Grand Paris, où persistent des déséquilibres socio-spatiaux en miroir de phénomènes d'exclusion socioéconomique de grande ampleur. Il est également un levier d'insertion des personnes en situation de handicap dans la vie économique et sociale, pour lesquelles les mécanismes d'exclusion se construisent dès le plus jeune âge et se muent très rapidement en autocensure.

Le sport rejoint ici des impératifs sociétaux mais aussi de fonctionnement économique même de la métropole parisienne, qui reste aujourd'hui défaillante dans sa capacité à ré-inclure des populations exclues à différents degrés et pour différents motifs de la production de valeur. À ce titre la pratique féminine, en miroir de l'accès inégal des femmes à l'espace public et urbain, reste encore très largement contrainte et limitée.

En touchant à la santé, au bien-être, à la qualité de vie et donc potentiellement à la productivité des habitants / salariés, le sport peut enfin agir sur le levier du « salaire urbain ». Cette prise de conscience de plus en plus large du rôle bénéfique de la pratique sportive sur tous ces aspects, largement documentée par des études scientifiques, psychologiques et médicales, a été par ailleurs accélérée par la crise sanitaire. Le sport en milieu professionnel est à ce titre une thématique importante pour le Grand Paris, où la pression sur le temps des personnes se double d'une tension importante sur l'espace. Le développement de ce type d'initiative est encore conditionné à la structuration et à la visibilité pour les dirigeants d'une offre en matière de services et d'équipements, qui existe déjà mais qui reste en cours de structuration et de coordination. Dans le contexte actuel où les espaces de travail sont appelés à muter considérablement à des fins de réversibilité, de rationalisation économique et de sobriété environnementale, la pratique sportive dans et autour des lieux de travail peut jouer un rôle crucial en matière d'attractivité et d'image de marque de l'entreprise auprès des jeunes actifs qui peuplent ces grandes métropoles.

Dans l'ensemble le sport sous toutes ces facettes constitue un gisement d'innovations et de dynamisme entrepreneurial, dont le développement s'appuie très largement sur les outils numériques, l'optimisation de l'offre existante et plus largement la diversification et l'enrichissement du rapport des individus au sport professionnel comme à la pratique amateur. Le sport n'est

plus du tout exclusivement une affaire d'infrastructures, mais bel et bien de services et d'inventivité dans les usages. Et une métropole sportive n'est pas à l'inverse systématiquement digitale et technologique. Tout l'espace urbain est potentiellement modulable par les populations pour répondre à leurs nouveaux usages. La mutation à l'œuvre par cette « sportivisation » de la ville pour reprendre les termes de l'IRDS est évidemment considérable.

S'il faut sortir d'une approche strictement infrastructurelle, il n'en demeure pas moins nécessaire de changer d'échelle en matière d'investissements. Sur ce point, cette démarche entend aussi insister auprès des acteurs économiques sur le marché considérable que constitue le sport, aussi bien professionnel qu'amateur. Même si un dynamisme et une structuration sont incontestablement à l'œuvre, un différentiel considérable demeure notamment par rapport aux Etats-Unis. Il y a là une mutation culturelle qui doit s'opérer en France et dans le Grand Paris : celle du sport comme filière économique à part entière.



POUR RÉSUMER

Cette thématique du Sport dans le Grand Paris apparaît importante à plusieurs égards.

D'abord en termes de timing parce que la perspective des grands événements à venir (Coupe du Monde de rugby de 2023 et Jeux olympiques de Paris 2024) à la suite de nombreux autres ces dernières années (Euro de football de 2016, championnats du monde de Handball de 2017, Ryder Cup de 2018, Coupe du Monde de football féminin de 2019) peuvent être des vitrines du territoire et de son développement.

Ensuite parce que le sport dans son ensemble est un secteur en croissance et relativement plus résilient aux chocs économiques (2% du PIB et une croissance de 4%). Il permet aussi d'activer un grand nombre de leviers en matière de développement métropolitain : attractivité, inclusion économique et sociale, innovation, ancrage sur le territoire de populations qualifiées...

Enfin parce que les valeurs et thématiques attachées au sport sont susceptibles de fédérer des acteurs, publics comme privés, et de ré-ouvrir des espaces d'échanges et de propositions collectives.

Cette étude entend mettre en évidence les atouts et le potentiel du sport dans toutes ses dimensions pour le Grand Paris, en les mettant en perspective par des comparaisons internationales. L'accueil de grands événements sportifs, l'attractivité économique générée par les grands clubs de la région parisienne, la nature et le degré de la pratique du sport chez les franciliens ou encore le dynamisme des start-ups sur le sport sont quelques-unes des facettes d'un enjeu complexe.

Donner à voir la réalité et le potentiel de ces différents leviers pour faire du Grand Paris LA Capitale Mondiale du Sport.

En termes méthodologiques, trois grandes sources ont été mobilisées tout au long de l'année 2020 :

- Une analyse documentaire et statistique : les données et études existantes sont très nombreuses et ont permis de grandement alimenter ce travail.
- 25 entretiens, dont la liste de ces derniers est fournie dans l'Annexe 1. Nous remercions ici l'ensemble de nos interlocuteurs qui nous ont consacré beaucoup de leur temps, au travers d'échanges aussi cordiaux que fructueux, témoignant tous du grand intérêt pour cette démarche « Le Sport, levier d'attractivité du Grand Paris ». Certains de ces échanges sont présentés sous forme d'interviews durant le rapport. Nous nous sommes dans l'ensemble attachés à ce que le contenu de ce rapport retranscrive fidèlement nos échanges.

Quatre groupes de travail : éminemment collégial, ce rapport et l'ensemble de la démarche ont été nourris de groupes de travail, rassemblant des acteurs économiques et institutionnels :

- GT 1 : Sport professionnel et grands événements ;
- GT 2 : Sport, développement local et inclusion socio-économique ;
- GT 3 : Sport, bien-être et productivité ;
- GT 4 : Sport et innovation.

La liste des participants à ces groupes est donnée dans l'Annexe 2.

Enfin, ce travail rédigé par Edouard Dequeker (Professeur, Chaire d'Economie urbaine de l'ESSEC) doit beaucoup à l'investissement :

- des étudiants de la Chaire d'Economie urbaine, qui ont montré une grande implication et un vif intérêt pour ces thématiques, et qu'il convient de remercier à la mesure de leur sérieux et de leur enthousiasme : Maxine André, Pierre Caceres, Mailys Piquet-Gauthier, Anna Schneider, Eloise Taurel et Lucas Weston-Smith.
- de l'ensemble des équipes de Paris Ile-de-France Capitale Economique pour leur soutien et leur accompagnement à la démarche, et en particulier Sophie Da Silva Rosa.



ANNEXES

ANNEXE 1

Liste des personnes interrogées

ANNEXE 2

**Liste des participants
aux groupes de travail**

ANNEXE 3

Panorama des institutions du sport

ANNEXE 4

**Données comparatives sur les clubs
professionnels (première division)
dans les métropoles de comparaison**

ANNEXE 5

**Cadrage des comparaisons
internationales**

**Paris / Londres / New-York / Tokyo/
Madrid / Barcelone / Milan/ Berlin/
Francfort**

ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

STRUCTURE	NOM	PRENOM	FONCTION
FRANCE 2023	ATCHER	Claude	Directeur Général
SYNPEAK	AUFRANC	Marie	Co-fondatrice et Directrice Marketing et Développement
FOOT UNIS	BELGODÈRE	Bruno	Délégué Général Adjoint en charge des Affaires Economiques
DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE 2024	BRUSCHI	Nathanaël	Conseiller en charge de l'héritage et de la mobilisation des territoires
UNION SPORT & CYCLE	CAILLET	Virgile	Délégué Général
MINISTÈRE DES SPORTS	CARLIER	Benjamin	Président de la Commission Innovation de la filière économique du sport/Ancien Directeur du Tremplin
INSTITUT RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU SPORT	CHARDON	Benoît	Responsable des publications sur le sport à l'Institut Paris Région
STADE DE FRANCE	DUROSELLE	Loïc	Directeur des Relations Institutionnelles
UEFA	FRÉMONT	Charles	Innovation Hub Manager (ancien Directeur du Tremplin)
PARIS VOLLEY	GANDAIS	Arnaud	Directeur Général
MON PETIT GAZON	JAGLIN	Martin	Co-fondateur
COMITÉ PARALYMPIQUE ET SPORTIF	LE FUR	Marie-Amélie	Présidente
STADE FRANÇAIS PARIS	LOMBARD	Thomas	Directeur Général
L'ARÔBE (LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR GENRE ET VILLE, L'ATELIER RECHERCHE OBSERVATOIRE EGALITÉ)	MARUEJOULS	Edith	Fondatrice (Universitaire spécialisée de la géographie du genre et de la pratique sportive)
PARIS SAINT-GERMAIN	MELERO	Victoriano	Secrétaire Général
LIGUE NATIONAL DE BASKET / PARIS SAINT-GERMAIN	MIMRAN	Michel	Directeur Général / ancien Directeur Marketing
KARMINE CORP	OSWALD	Xavier	Managing Director Business & Strategy (ancien CEO et actionnaire d'OG)
PARIS 2024	PAQUETTE	Bertrand	Directeur Délégué en charge des dialogues compétitifs (auparavant Directeur du Tournoi pour la Coupe du Monde Féminine de la FIFA)
INSTITUT RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU SPORT	PEUVERGNE	Claire	Directrice
RED STAR	PONTIGGIA	Luc	Directeur Général
AGENCE NATIONALE DU SPORT	QUIOT	Anne-Lise	Conseillère en charge des Territoires auprès du Directeur Général
RACING 92	SERRIÈRE	Patrick	Directeur Général
SPORSORA	TEZENAS DE MONTCEL	Magali	Déléguée Générale
URBAN FOOTBALL	WARTER	Nicolas	Directeur Général Associé

ANNEXE 2 : LISTE DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE TRAVAIL

GRUPE 1 : Sport professionnel et grands événements (mardi 30 septembre 2021)

STRUCTURE	NOM	PRENOM	FONCTION
OLBIA CONSEIL	HEUDE	William	Consultant
SPORSORA	TEZENAS	Magali	Directrice générale
RED STAR FC	PONTIGGIA	Luc	Directeur général
GRAND ORLY SB	CHARLIAC	Arnaud	Directeur pole sportif
LA FRANCAISE	OSTRE	Thomas	Business Développeur
METROPOLE GRAND PARIS	COSTE	Louis	Chargé de mission
EY	ALVAREZ	Hugo	Manager
URW	DUPORT	Jean Pierre	Conseiller président
WARDE ME	LISOZZI	Adriano	Directeur Général
WARDE ME	CORTE	Alexandre	Chef d'entreprise
LD2G	GUETARD	Laurent	Directeur General
IRDS	PEUVERGUE	Claire	Directrice
WILMOTTE ASSOCIE	ANDRIEU	Borina	Directeur
FOOT UNIS	BELGODERE	Bruno	Délégué Général Adjoint des Affaires Economiques
PARIS VOLLEY	GANDAIS	Arnaud	Président
ENGIE	DULAC	Pierre Yves	Délégué Régional
PHARE AWAY	RAOUL	Yann	Fondateur
FRTF IDF	ROLLIN	Pierre Yves	Relations institutionnelles et Communication
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	MISSOFFE	Alexandre	Directeur Général
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	ALIX	Laura	Responsable communication et évènementiel
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	DA SILVA ROSA	Sophie	Chargée de projets « Grand Paris du Sport »
PARIS LA DEFENSE	LAURENT	Aude	Responsable du Pôle promotion territoriale et internationale
PARIS LA DEFENSE	BOUCHER	Franck	Directeur de l'Attractivité de Paris La Défense
PARIS VOLLEY CLUB	LHOSTE	Philippe	Conseiller développement
ESSEC	DEQUEKER	Edouard	Professeur Chaire Urbaine

GROUPE 2 : Sport, développement local et inclusion socioéconomique
(mardi 29 septembre 2020)

STRUCTURE	NOM	PRENOM	FONCTION
RED STAR FC	PONTIGGIA	Luc	Directeur général
LA FRANCAISE	OSTRE	Thomas	Business Développeur
EY	ALVAREZ	Hugo	Manager
URW	DUPORT	Jean Pierre	Conseiller président
LINKCITY	DUCROQUET	Maxence	Directeur développement
LA FABRIQUE CITE	VOISIN BORMUTH	Chloé	Directrice recherche
LD2G	GUETARD	Laurent	Directeur Général
IRDS	PEUVERGUE	Claire	Directrice
WILMOTTE ASSOCIE	ANDRIEU	Borina	Directrice générale
PARIS VOLLEY	ROUGIER	Charles	Directeur Opérationnel
COMITE PARALYMPHIQUE FRANCAIS	URBAN	Thomas	Responsable Ile de France
PHARE AWAY	RAOUL	Yann	Fondateur
FRTP IDF	PERRICHON	Tiphaine	Missions et travaux
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	MISSOFFE	Alexandre	Directeur Général
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	ALIX	Laura	Responsable communication et évènementiel
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	DA SILVA ROSA	Sophie	Chargée de projets « Grand Paris du Sport »
ESSEC	DEQUEKER	Edouard	Professeur Chaire Urbaine

GROUPE3 : Sport, bien-être et productivite (mercredi 30 septembre 2020)

STRUCTURE	NOM	PRENOM	FONCTION
LD2G	GUETARD	Laurent	Directeur Général
FÉDÉRATION FRANÇAISE SPORT POUR TOUS	GRIGNON	Julien	Responsable RSE
SYNPEAK	AUFRANC	Marie	Directrice Marketing
PHARE AWAY	RAOUL	Yann	Fondateur
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	MISSOFFE	Alexandre	Directeur Général
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	ALIX	Laura	Responsable communication et évènementiel
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	DA SILVA ROSA	Sophie	Chargée de projets « Grand Paris du Sport »
ESSEC	DEQUEKER	Edouard	Professeur Chaire Urbaine

GROUPE3 : Sport, bien-être et productivite (mercredi 30 septembre 2020)

STRUCTURE	NOM	PRENOM	FONCTION
METROPOLE GRAND PARIS	COSTE	Louis	Chargé de mission
LINKCITY	DUCROQUET	Maxence	Direction Immobilier d'Entreprise
LA FABRIQUE DE LA CITE	VOISIN BORMUTH	Chloé	Directrice Recherche
PSG	MELERO	Victoriano	Secrétaire Général
ABB FRANCE	PALLUEL	Philippe	Responsable Grand Paris
FOOT UNIS	BELGODERE	Bruno	Délégué Général Adjoint des Affaires Economiques
VINCI	GARNIER	Fabien	Directeur des projets
FEDERATION SPORT POUR TOUS	GRIGNON	Julien	Responsable SSBE
PHARE AWAY	RAOUL	Yann	Fondateur
IRDS	THEVENOT	Laure	Socio économiste
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	MISSOFFE	Alexandre	Directeur Général
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	ALIX	Laura	Responsable communication et évènementiel
PARIS IDF CAPITALE ECONOMIQUE	DA SILVA ROSA	Sophie	Chargée de projets « Grand Paris du Sport »
ESSEC	DEQUEKER	Edouard	Professeur Chaire Urbaine

ANNEXE 3 : PANORAMA DES INSTITUTIONS DU SPORT

Institutions à l'échelle nationale	Rôle
Ministère des Sports	En charge de définir les grands objectifs de la politique nationale du sport, d'en fixer le cadre juridique (notamment à travers le code du sport).
Ministères de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur	Sport scolaire pour le Ministère de l'Education Nationale ; sport universitaire pour le Ministère de l'Enseignement Supérieur
Ministère des Armées	Formations des moniteurs chef d'entraînement physique, militaire et sportif pour le Ministère des Armées
Ministère des Solidarités et de la Santé	Sport santé pour Ministère des Solidarités et de la Santé
CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français) 	En pratique, l'interlocuteur privilégié de l'Etat pour les questions sportives. Ses principales missions sont : <ul style="list-style-type: none"> - Représentation des fédérations sportives et de leurs licenciés auprès des pouvoirs publics - Sport de haut niveau - Représentant en France du CIO (Comité International Olympique)
ANS (Agence Nationale du Sport) 	Créée en 2019 pour remplacer le CNDS et le CNS. Assemblée collégiale représentant les acteurs du sport : Etat, monde économique, mouvement sportif.
Fédérations sportives	Les fédérations sont délégataires d'une mission de service public de l'Etat (pouvoir d'organiser et promouvoir leur discipline).
INSEP (Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance) 	Sous tutelle du ministère des sports, opérateur de référence pour le sport de haut-niveau en France.
CNDS (Centre National pour le Développement du Sport)	Créé en 2006, remplacé en 2019 par l'ANS. Développement des infrastructures et de la pratique sportive
CNS (Conseil National du Sport)	Créé en 2013, remplacé en 2019 par l'ANS.
ANDES (Association Nationale Des Elus en charge du Sport) 	Représenter les intérêts des Collectivités locales auprès de l'Etat et du Mouvement sportif.

Institutions à l'échelle nationale	Rôle
<p>CROSIF (Comité Régional Olympique et Sportif Ile-de-France)</p> 	<p>Organe déconcentré du CNOSF en Ile-de-France : Représente le mouvement sportif régional pour toutes les questions d'intérêt général, notamment auprès des pouvoirs publics et des organismes officiels régionaux ; sauvegarde et développe l'esprit Olympique, suivant les principes définis par le CNOSF, contribue au développement de l'idée de la pratique sportive de la région Ile-de-France.</p>
<p>DRJSCS Ile-de-France (Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale)</p>	<p>Service déconcentré de l'Etat sous l'autorité du préfet, chargé d'appliquer sa politique dans les domaines de l'action sociale, de la jeunesse, du sport et de la vie associative. Créée en 2010, la DRJSCS accompagne les clubs et associations sportifs, en particulier dans leurs actions de formation. Elle exerce des compétences en matière d'équipements sportifs, de sport de haut niveau et de lutte contre le dopage.</p>
<p>CREPS Ile-de-France (Centre de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive)</p> 	<p>Sous tutelle du ministère des sports, le rôle d'un CREPS est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'assurer l'entraînement et la formation des sportifs de haut niveau • d'assurer la formation d'agents publics <p>17 CREPS, anciennement un par région.</p>

ANNEXE 4 : DONNEES COMPARATIVES SUR LES CLUBS PROFESSIONNELS (PREMIERE DIVISION) DANS LES METROPOLES DE COMPARAISON

Club	Sport	Ville	Bud- get 2019 (M€)	Date de Créa- tion	Stade	Capa- cité du stade	Population de l'aire métro- politaine (Mhab)
Paris Saint-Germain Football Club	Football	Paris	636	1970	Parc des Princes	48 000	12,5
Tottenham Hotspur	Football	Londres	430	1882	Tottenham Hotspur Stadium	62 000	12
Arsenal FC	Football	Londres	440	1886	Emirates Stadium	61 000	12
Chelsea	Football	Londres	506	1905	Stamford Bridge	41 000	12
Crystal Palace	Football	Londres	168	1905	Selhurst Park	26 000	12
West Ham United	Football	Londres	199	1895	Stade Olympique de Londres	60 000	12
Real Madrid CF	Football	Madrid	745	1902	Stade Santiago-Bernabéu	81 000	6,4
Club Atlético de Madrid	Football	Madrid	368	1903	Wanda Metropolitano Madrid	68 000	6,4
FC Barcelona	Football	Barce- lone	880	1899	Camp Nou	100 000	3,1
RCD Espanyol	Football	Barce- lone	57	1897	Stade Cornellà-El Prat	46 000	3,1
FC Internazionale Milano	Football	Milan	365	1909	San Siro	80 000	3,2
AC Milan	Football	Milan	241	1899	San Siro	80 000	3,2
Juventus Turin	Football	Turin	500	1897	Allianz Stadium	42 000	2,2
Torino FC	Football	Turin	40	1906	Stade Olympique de Turin	28 000	2,2
Bayern Munich	Football	Munich	652	1900	Allianz Arena	75 000	2,4
FC Union Berlin	Football	Berlin	80	1966	Stadion An der Alten Försterei	22 000	4,3
Hertha BSC	Football	Berlin	250	1892	Olympiastadion	74 000	4,3
New York City FC	Football	New York	40	2013	Yankee Stadium	52 000	17
New York City Red Bulls	Football	New York	32	1996	RedBull Arena	25 200	17
Paris Saint-Germain Handball	Hand- ball	Paris	16	1941	Stade Pierre de Coubertin	3 400	12,5
Ivry Handball	Hand- ball	Paris	3	1947	Gymnase Auguste Delaune	1 500	12,5
Massy Essonne Handball	Hand- ball	Paris	2	1964	Centre Omnisport Pierre de Coubertin	2 500	12,5
FC Barcelona Handball	Hand- ball	Barce- lone	7	1942	Palau Blaugrana	8 250	3,1
Metropolitains 92	Basket- ball	Paris	7	2007	Palais des Sports Marcel Cerdan	4 000	12,5

Nanterre 92	Basketball	Paris	5	1927	Palais des Sports Maurice Thorez	3 000	12,5
Real Madrid	Basketball	Madrid	40	1931	Palacio de Deportes	15 000	6,4
Movistar Estudiantes	Basketball	Madrid	1	1948	WiZink Center	17 450	6,4
Montakit Fuenlabrada	Basketball	Madrid	1	1981	Polideportivo Fernando Martín	5 700	6,4
FC Barcelona Lassa	Basketball	Barcelone	41	1926	Palau Blaugrana	7 600	3,1
Bàsquet Manresa	Basketball	Barcelone	3	1931	Pavelló Nou Congost	5 000	3,1
Club Joventut Badalona	Basketball	Barcelone	5	1930	Palau Municipal d'Esports de Badalona	8 500	3,1
New York Knicks	Basketball	New York	123	1946	Madison Square Garden	19 800	17
Brooklyn Nets	Basketball	New York	119	1967	Barclays Center	18 100	17
Stade Français	Rugby	Paris	40	1883	Satde Jean Bouin	20 000	12,5
Racing 92	Rugby	Paris	29	1882	Paris La Défense Arena	32 000	12,5
London Harlequins	Rugby	Londres	24	1866	The Stoop	14 800	12
Saracens	Rugby	Londres	20	1876	Allianz Park	10 000	12
London Irish	Rugby	Londres	10	1898	Madejski Stadium	24 000	12
New York Giant	Football américain	New York	455	1925	MetLife Stadium	83 000	17
New York Jets	Football américain	New York	416	1969	MetLife Stadium	83 000	17
Yankees	Baseball	New York	599	1901	Yankee Stadium	52 000	17
New York Mets	Baseball	New York	318	1962	Citi field	45 000	17
New York Islanders	Hockey sur Glace	New York	101	1972	Nassau Coliseum	13 900	17
New Jersey Devils	Hockey sur Glace	New York	159	1974	Prudential Center	17 000	17
New York Rangers	Hockey sur Glace	New York	237	1926	Madison Square Garden	18 000	17

ANNEXE 5 : CADRAGE DES COMPARAISONS INTERNATIONALES

Les comparaisons internationales doivent reposer sur des périmètres autant que possible comparables, et qui approchent au mieux les échelles « *fonctionnelles* » des villes, qui correspondent aux espaces d'échanges socioéconomiques quotidiens. Par ailleurs, les statistiques et études produites dans chaque ville sur des thématiques précises (ici le sport) prennent généralement comme échelles de référence des périmètres administratifs et/ou de planification. Sur les villes de référence, un examen préalable impose d'établir ces périmètres de référence et d'analyser leur correspondance avec les « **aires métropolitaines** » ou « *régions urbaines fonctionnelles* ».

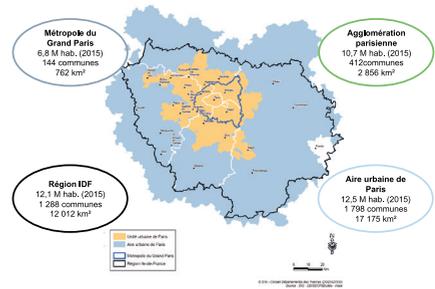
Pour rappel, hors périmètre administratif, on distingue deux approches des villes :

- « **Morphologique** », qui renvoie en France à la notion d'agglomération (ou unité urbaine), appelée « *urban area* » dans les comparaisons internationales. Elle est définie comme suit par l'INSEE : « *une commune ou un ensemble de communes présentant une zone de bâti continu (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions) qui compte au moins 2 000 habitants* ». A titre d'exemple l'agglomération parisienne ou unité urbaine de Paris dessine dans ce cadre un ensemble de 10,7 millions d'habitants répartis sur 415 communes et 2 815 km². Elle dépasse le périmètre formé par la Ville de Paris et les trois départements dits de petite couronne (Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne) pour s'étendre notamment le long de la Seine en amont et en aval, mais aussi au Nord et au Sud. La Métropole du Grand Paris créée au 1^{er} janvier 2016, construite sur la seule zone centrale dense de cette agglomération (environ 7 millions d'habitants), ne correspond donc pas du tout à ce périmètre.
- « **Fonctionnelle** », qui renvoie en France à la notion d'aire urbaine, appelée « *functional urban region* » ou « *metropolitan area* » dans les comparaisons internationales. L'échelle est construite non sur une logique de continuité de bâti, mais sur les déplacements domicile-travail. L'aire urbaine en France désigne « *un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne urbaine) dont au moins 40% de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci* » (INSEE). Pour Paris, elle dessine un espace de plus de 12,5 millions d'habitants répartis sur 1 784 communes et 17 175 km².

C'est l'échelle fonctionnelle qui nous intéresse dans cette étude, et donc pour le Grand Paris la région Ile-de-France (voir ci-dessous).

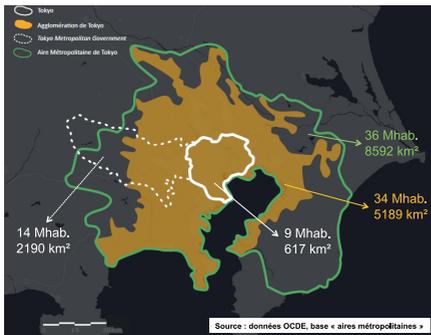
PARIS

L'aire métropolitaine de Paris est assez bien approchée par le [périmètre de la région Ile-de-France](#) comme on le voit ici. C'est cette échelle qui servira de référence. Si les statistiques le permettent, et si cela s'impose pour des comparaisons plus fines avec certains autres cas, l'échelle formée par Paris et les trois départements de petite couronne (quasiement la Métropole du Grand Paris) pourra être considérée en complément.



Source : Institut Paris Région / Données INSEE

TOKYO



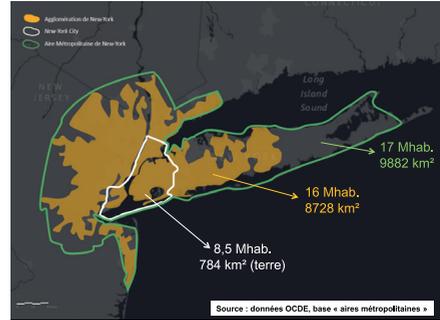
Source : carte générée à partir des données OCDE de la base « aires métropolitaines » (données 2015)

Tokyo est officiellement l'agglomération la plus peuplée du monde : 34 millions d'habitants sur une même continuité urbaine, l'ensemble s'inscrivant dans une aire métropolitaine de 36 habitants. Comme pour New York, cette vaste conurbation se confond presque avec son aire d'influence. La seule structure qui s'approche peu ou prou de ce périmètre est la région de Kantô, mais qui ne constitue comme les régions anglaises qu'une simple unité statistique voire de déconcentration du pouvoir central. Les informations collectées le seront probablement à l'une et/ou l'autre des échelles suivantes. D'une part l'ancienne « [Ville de Tokyo](#) »,

dissoute en 1943 mais qui constitue la ville historique délimitée par les 23 « arrondissements spéciaux » (ku) de Tokyo. Elle n'existe plus véritablement en tant qu'entité politique et administrative ; chacun de ses arrondissements constitue à lui seul une municipalité, où un maire est élu mais qui exerce des compétences restreintes par rapport aux autres « villes » du Japon, à l'instar en quelque sorte des arrondissements parisiens. La gestion des services publics locaux, traditionnellement dévolue aux « villes », relève par exemple du Tokyo Metropolitan Government. D'autre part le [Tokyo Metropolitan Government](#) (aussi appelé de manière trompeuse la « Préfecture de Tokyo »), qui est l'une des sept « préfectures » de la Région de Kantô, c'est-à-dire une collectivité décentralisée de niveau régional, mais qui dispose d'une plus grande autonomie que les autres. Il dispose notamment de l'ensemble des compétences dévolues à l'échelon préfectoral (en matière de transport via des compagnies spécifiques, d'éducation, d'infrastructures, de sécurité) mais aussi des prérogatives généralement détenues par des communes (notamment en matière de gestion des services publics et urbains).

NEW-YORK

L'agglomération new-yorkaise compte 16 millions d'habitants répartis sur environ 8700 km². Elle s'inscrit dans une aire métropolitaine plus vaste, que l'OCDE délimite à près de 10 000 km² et 17 millions d'habitants¹²⁶(en vert sur la carte) et que le Bureau de recensement des Etats-Unis élargi à plus de 17 000 km² et 20 millions d'habitants. Ce qui est qualifié de « Grand New York » ou « New York Metropolitan Area » ou « Tri-State Area » n'a qu'une existence statistique. A un périmètre bien plus large que l'aire métropolitaine (jusqu'à la frontière canadienne), l'Etat de New York comprend une partie de l'agglomération new-yorkaise, qui s'étend cependant sur les Etats voisins du Connecticut et du New Jersey, et dont le nord est très rural. Il n'est donc absolument pas conçu ni ne fonctionne comme une autorité métropolitaine. Il sera probablement

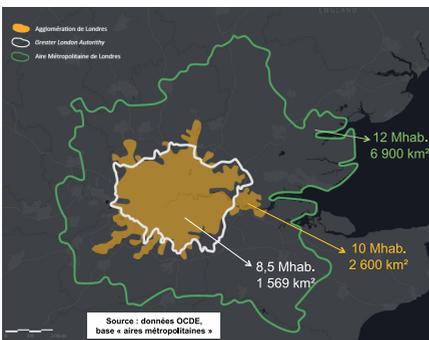


Source : carte générée à partir des données OCDE de la base « aires métropolitaines » (données 2015)

126 : Ses seuils de rattachement des municipalités étant plus bas que l'OCDE (à 10%).

nécessaire de se contenter de données à l'échelle de **New York City**, formée par la fusion en 1898 des 5 boroughs (Manhattan, Brooklyn, Staten Island, Bronx et Queens).

LONDRES



Source : carte générée à partir des données OCDE de la base « aires métropolitaines » (données 2015)

L'essentiel des données sur Londres sont produites par et à l'échelle de la **Greater London Authority**, qui est davantage une approche de l'agglomération que de l'aire métropolitaine. En comparaison avec Paris, elle se situerait entre la petite couronne et la Région Ile-de-France. L'écart en termes de population entre GLA et Région IDF n'est pas extrêmement grand donc cette comparaison pourra être considérée mais avec nuances. Certaines statistiques sont produites à l'échelle du Greater South East, l'ensemble formé par les régions du Greater London, East of England et South East of England, qui forme un grand espace polycentrique de 22 millions d'habitants.

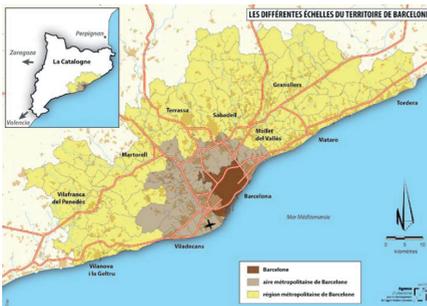
FRANCFORT

L'aire métropolitaine de Frankfurt est peuplée de 2,4 millions d'habitants en 2015. Elle constitue également une entité administrative, la [Regional Authority FrankfurtRheinMain](#) dotée d'un conseil métropolitain et formée par 75 municipalités autour de la ville-centre de Frankfurt am Main (peuplée de 700 000 habitants). A défaut, la [Région Métropolitaine de FrankfurtRheinMain](#), l'une des onze régions métropolitaines d'Allemagne, peuplée de 5,8 millions d'habitants, pourra être considérée.



Source : Metropolregion FrankfurtRheinMain / Données OCDE (2015)

BARCELONE

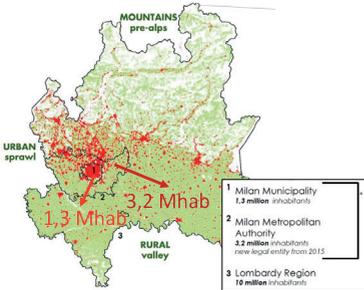


Source : Agence des Villes et Territoires Méditerranéens Durables / Données Eurostat et OCDE (2017)

L'aire métropolitaine de Barcelone est peuplée de 3,2 millions d'habitants en 2017. Elle constitue également à peu de choses près (à 3,1 millions d'habitants) une entité administrative dotée d'un conseil métropolitain et formée par 36 municipalités autour de Barcelone. Elle est l'équivalent d'une intercommunalité. C'est cette échelle qu'il faudra prioritairement considérer. A défaut, deux autres échelles pourront être retenue selon les sources :

- Celle de la [Ville de Barcelone](#), ville-centre de 1,6 millions d'habitants ;
- Si possible, car elle est un peu plus satisfaisante en termes d'approche de la métropole fonctionnelle, l'échelle de l'[Ambito Metropolitan de Barcelona](#) parfois qualifiée simplement de « Région Métropolitaine de Barcelone », peuplée de 4,8 millions d'habitants. Contrairement au cas de Madrid il ne s'agit pas réellement d'une échelle administrative, à l'exception de la gestion des transports métropolitains par l'Autorité du Transport Métropolitain.

MILAN



Source : OCDE (gauche) / Milan Urban Food Policy (carte à droite), données OCDE (2015)

L'aire métropolitaine de Milan est peuplée de 3,2 millions d'habitants en 2015. Comme on le voit ci-dessus, deux échelles pourront être considérées :

- Celle de la **Municipalité de Milan**, ville-centre de 1,3 millions d'habitants ;
- Si possible, car elle est plus satisfaisante en termes d'approche de la métropole fonctionnelle, l'échelle de la **Milan Metropolitan Authority ou Metropolitan City of Milan**, qui a remplacé la Province de Milan, et qui est composée de 133 communes autour de la ville-centre.

BERLIN

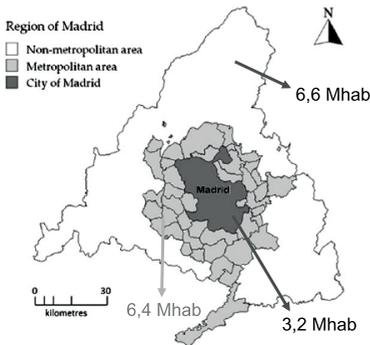
L'aire métropolitaine de Berlin est peuplée de 4,3 millions d'habitants en 2015. Comme on le voit ci-dessus, deux échelles de pertinence relativement égales ici pourront être considérées :

- Celle de la **Land de Berlin**, ville-État de 3,7 millions d'habitants ;
- Celle de la **Région Métropolitaine de Berlin-Brandebourg**, qui est l'une des onze régions métropolitaines allemandes et qui atteint les 5,9 millions d'habitants.



Source : Metropolregion Berlin-Brandenburg / Données OCDE (2015)

MADRID



Source : APUR (à gauche) / article de Coro Chasco de 2015 (avec données OCDE)

L'aire métropolitaine de Madrid atteint les 6,4 millions d'habitants en 2015. Comme on le voit ci-dessus, deux échelles seront à considérer :

- Celle du **Madrid Municipio**, ville-centre de 3,2 millions d'habitants ;
- Si possible, car elle est plus satisfaisante en termes d'approche de la métropole fonctionnelle, l'échelle de la **Comunidad Autonomia de Madrid** parfois qualifiée simplement de « Région de Madrid », peuplée de 6,6 millions d'habitants.

Éditeur

Paris-Île de France Capitale Economique
2 place de la Bourse 75002 Paris
01.55.65.49.40 / contact@gp-investment-agency.com

Directeur de la publication

Alexandre Missoffe

Rédaction

Edouard Dequeker - *Professeur à la chaire
d'économie urbaine de l'ESSEC*
Alexandre Missoffe - *Directeur général,
Paris Île-de-France Capitale Economique*
Martin Colney - *Chef de projet attractivité,
Paris Île-de-France Capitale Economique*

Communication

Louise Limare

Graphisme

Michel Barreteau / contact@michelbarreteau.com

Images

iStock, Pixabay, AdobeStock

ISSN : 978-2-492718

ISBN : 978-2-492718-04-5

© Tous droits réservés - 2021

Dépot légal dès parution.

Exemplaire offert. Ne peut être vendu

Impression

Michel Barreteau gestionnaire d'impression





PARIS ILE-DE-FRANCE
CAPITALE ÉCONOMIQUE

GREATER PARIS
INVESTMENT AGENCY

Avec le soutien de



**Métropole
du Grand Paris**



CCI PARIS ILE-DE-FRANCE



9 782492 718045