

# Pour un Grand Paris du Sport

*SYNTHESE ET APPEL A CONTRIBUTIONS POUR LE GROUPE DE TRAVAIL « SPORT PROFESSIONNEL ET ATTRACTIVITE DU GRAND PARIS »*

## Les grands événements et l'attractivité du Grand Paris

Dans le cadre de la démarche « Grand Paris du Sport », cette note consiste en une première synthèse de la thématique en question, issue d'entretiens et d'un travail de recherche documentaire et statistique. Les dernières pages présentent des questionnements et/ou pistes de propositions que nous souhaitons aujourd'hui partager avec les membres du groupe de travail. Nous vous remercions par avance grandement de vos retours : contributions, compléments, critiques et propositions.

Ceux-ci peuvent être adressés directement à Edouard Dequeker ([edouard.dequeker@essec.edu](mailto:edouard.dequeker@essec.edu) / 06 11 23 85 71), sous forme d'un document, d'un mail ou encore d'un échange à l'oral.

### Introduction

Après de plusieurs échecs successifs, la préparation de la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques d'été a suscité de nombreuses études. Comprendre les nouvelles attentes des instances internationales, sonder l'intérêt de l'opinion publique, analyser les forces et les faiblesses de la candidature française ont été nécessaires pour être en mesure de présenter une offre crédible et solide... Aujourd'hui, la préparation de deux événements sportifs majeurs que sont la Coupe du monde du Rugby et les Jeux Olympiques de 2024, nourrit ces études et met l'Ile de France sous le feu des projecteurs. Quels investissements ? Quel modèle ? Quel impact sur le territoire ?

Depuis la coupe du monde de football de 1998, la France s'est emparée de cet outil pour développer le sport français et faire rayonner le pays dans le monde entier. Le contexte marqué à la fois par la remise en question du bien-fondé des Grands Événements, et par la forte évolution du monde du sport a appelé des analyses plus fines des capacités et des besoins de l'Ile-de-France en matière de Grands Événements. Il conviendra donc d'étudier comment se situe l'Ile-de-France sur la scène internationale des territoires hôtes de Grands Événements, de discerner ses spécificités et de comprendre dans quelles conditions l'accueil d'un Grand Événement peut être bénéfique.

On commencera par présenter ce qu'on entend par Grand Événement Sportif international (GESI), les réalités différentes que recouvre cette appellation et les acteurs qui y prennent part. Au travers de cette analyse, nous nous attacherons de souligner les spécificités de l'Ile 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 nous soulignerons les nouvelles tendances qui émergent aujourd'hui et les enjeux auxquels doit faire face l'Ile-de-France pour demeurer une terre d'accueil reconnue.

## I. Qu'est-ce qu'un Grand Événement Sportif International (GESI) ?

### 1) 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'IRDS<sup>1</sup>, ce sont des « 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. » Toutefois, ce terme fait référence à des réalités très différentes que les études<sup>2</sup> s'accordent à regrouper en 4 catégories. Deux critères majeurs et transversaux permettent de définir et distinguer les GESI, le caractère international de l'événement et son audience (souvent large).

1. **Les événements exceptionnels à rayonnement international**, les « méga événements »<sup>3</sup>, ils 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 à la suite de quoi 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 complètement 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 porte d'Auteuil, aux 24h du Mans, à l'arrivée du Tour de France aux 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 lors de ces compétitions pour les athlètes de ces sports. 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 n2. 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 de la

---

<sup>1</sup> Les dossiers de l'IRDS, n38, mars 2018 « Accueil des grands événements sportifs, montée en puissance et stratégies d'acteurs »

<sup>2</sup> Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

<sup>3</sup> Les dossiers de l'IRDS, n38, mars 2018 « Accueil des grands événements sportifs, montée en puissance et stratégies d'acteurs »

population. On pense ici aux Ultra-Trails, Iron man, FISE (festival international des sports extrêmes) etc...

## 2) Panorama des acteurs et de leurs motivations

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

- *Le mouvement sportif*

**Le mouvement sportif** tout d'abord, 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 joue 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. Ce sont elles qui fixent les règlements, homologuent les terrains de compétition, et fournissent l'arbitrage. 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'exemples, la ligue de football qui organise la ligue 1, la ligue 2 ; l'ATP (Association of Tennis Professionals) organise les tournois de tennis masculins et le classement des joueurs. Il est intéressant de noter à ce titre les revendications du sport féminin pour que leurs compétitions soient reconnues comme professionnelles et donc du ressort de la ligue et non de la fédération. Le football féminin par exemple est encore géré par la FFF.

D'autres instances sont aussi à prendre en compte à l'échelle internationale notamment pour l'organisation bien particulière des Jeux Olympiques et Paralympiques. On pense ici au CIO et CIP (**Comité International Olympique/Paralympique**) qui encadrent l'organisation depuis le processus de candidature 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), CNORS/CNPRS (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** sont également importantes car elles ont un rôle à jouer à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Représentant leur sport à l'échelle nationale, elles encadrent les licenciés, développent la pratique de leur discipline et organisent la sélection des athlètes qui représenteront leur nation pendant ces GESI. Elles sont souvent également 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 organisatrices en tant que comité d'organisation local d'un événement à propriété de la Fédération Internationale. Par exemple, la Fédération Française de Tir à l'Arc (FFTA) s'est positionnée pour

accueillir des manches de coupe du monde en 2021, 2022 et 2023.<sup>4</sup> Cette organisation cumulée sur trois années consécutives permettra à la FFTA de disposer de plus de moyens financiers et humains et de monter en compétence dans l'organisation globale d'une grande compétition. Il s'agit d'une stratégie audacieuse de la part de la fédération nationale qui vise à faire parler de son sport peu médiatisé en France, de le démocratiser en proposant des activités et performances en amont et aval de la compétition et dynamiser ainsi le nombre de pratiquants en France tout en offrant des moments forts à ses licenciés. Cela lui permet de se positionner comme une entité organisatrice fiable aux yeux de la fédération internationale (World Archery).

- *Les acteurs privés*

Les acteurs privés tiennent une place importante dans le fonctionnement des GESI. Et leur rôle ne fait que croître au vu 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 de marque des entreprises.

Ces dernières années ont vu émerger des entités privées dans le secteur de l'événementiel sportif. Ces acteurs souhaitent gagner des parts du marché du « sport business » en plein essor. **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 - et l'Ile de France par excellence, possède un vivier d'entreprises compétentes et expérimentées qui sont en partie responsables de la bonne réputation de la France en matière d'organisation. Aux côtés de grands acteurs traditionnels comme Amaury Sport Organisation (A.S.O) qui organise le Tour de France, le Rallye Dakar, le marathon de Paris et 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, par exemple, a opéré une restructuration de ses agences sous une seule marque « Sportfive » en mai 2020 pour proposer une offre globale allant du marketing sportif à l'événementiel et la gestion des agents<sup>5</sup>. S'il y a peu de purs « assembleurs » à proprement parler comme A.S.O c'est-à-dire des acteurs capables de fournir un événement clef en main, on note cependant une multiplication des acteurs et la diversification de leurs compétences propres. L'agence Keneo<sup>6</sup> par exemple, reconnue principalement pour son expertise de conseil notamment pour les candidatures, s'est aussi vu confier l'organisation du championnat du monde de handball en 2017. GL Events assure aussi bien l'équipement que l'organisation opérationnelle. Traditionnel organisateur d'Equita Lyon, GL Events se positionne sur d'autres événements sportifs tels que les South East Asian Games qui requièrent un panel de compétences complet. Ces entités oscillent entre plusieurs rôles : propriétaires d'événement, production, organisation, conseil, fournisseurs... Cette flexibilité et capacité d'adaptation constituent leur force.

**Les fournisseurs** sont également des acteurs primordiaux de l'organisation des GESI. La gestion et le contrôle de l'équipement nécessaire sont des enjeux qui croissent avec l'ampleur de l'événement et les risques de saturation du marché. En effet, pour être caricatural, les enjeux de négociation ne sont pas les mêmes entre un championnat de France et des Jeux Olympiques. Le jeu sur la concurrence du marché, la quantité, la fiabilité de livraison et le niveau de services sont autant d'éléments qui sont à prendre en compte. La transparence est de plus en plus recherchée par l'entité

---

<sup>4</sup> <https://www.fft.fr/actualites/la-france-organisera-3-etapes-de-coupe-du-monde-entre-2021-et-2023>

<sup>5</sup> <https://sportfive.com/>

<sup>6</sup> N'existe plus aujourd'hui, racheté par MKTG

organisatrice qui se doit de contrôler son budget et de pouvoir rendre des comptes aux autorités et à une opinion publique de plus en plus exigeante : transparence sur les marges, sur les origines des produits et le circuit, les ressources allouées etc... On touche ici aux rouages de l'organisation de l'événement.

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. Tout entité qui organise un événement s'entoure d'experts pour se faire accompagner sur les différents sujets qui touchent son événement : opérationnel, construction et exploitation des infrastructures, communication, RSE etc... En plus des cabinets classiques il faut aussi noter le fort développement de pool d'experts au fur et à mesure des réalisations des GESI. « Des « **promotions** » d'experts dont les compétences sont très recherchées (on parle ainsi de la promotion « Coupe du Monde de football 1998 », de la 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. »<sup>7</sup> 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.

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. En effet, différentes tendances actuelles viennent renforcer leur rôle : la baisse des subventions publiques et l'augmentation des recettes privées nécessaires pour légitimer le bénéfice de l'événement pour le territoire ; le sport est devenu un secteur privilégié pour le sponsoring de par les valeurs qu'il transmet et sa forte visibilité. Toutefois, le nombre élevé d'événements rend la compétition ardue pour prospecter et fidéliser les sponsors tant les sollicitations sont nombreuses. Différentes stratégies sont déployées en fonction du type d'événement et des volontés du sponsor. Le recours en particulier au *namings*<sup>8</sup> 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 ou le Evian Masters (golf).

Dernière grande famille d'acteur privé, **les médias** jouent un rôle clef dans les Grands Événements. En effet, l'ampleur de l'événement est largement due à sa couverture médiatique. Les médias sont donc une catégorie dont les organisateurs d'événements prennent particulièrement soin.

- *Les acteurs publics*

Comme pour les autres catégories, on peut distinguer plusieurs échelons au sein des acteurs publics. Un GESI est toujours supporté par une autorité publique même si le niveau de responsabilité fluctue une fois de plus en fonction de l'ampleur de l'événement. Les petits événements vont surtout faire appel à la collectivité pour demander des subventions et l'autorité publique ne sera pas très regardante quant à l'organisation et au déroulé de l'événement. Pour les événements de catégorie 1, les « mega événements », l'autorité publique s'engage contractuellement, elle est un garant de poids. En effet, la ville qui reçoit la compétition signe un contrat ville hôte qui l'engage envers le propriétaire de l'événement et envers le comité d'organisation. Pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la ville de Paris a signé un contrat avec le CIO dans lequel elle garantit de tout mettre en œuvre pour recevoir les Jeux en 2024 et confie l'organisation de l'événement à un comité d'organisation

---

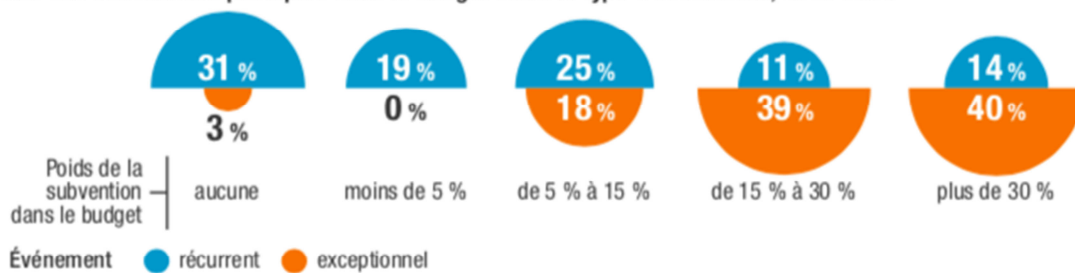
<sup>7</sup> Etude réalisée par Nomadéis pour le compte de l'Observatoire de l'Economie du Sport et du Centre National pour le Développement du Sport, Rapport Final, Août 2016 « Cartographie des chaînes de valeurs de l'événementiel sportifs »

<sup>8</sup> Attribuer le nom du sponsor à la compétition



Paris 2024 auprès duquel elle promet plusieurs marques de soutien (subventions, mise à disposition de sites appartenant à la Ville etc...) <sup>9</sup> Pour l'Euro 2016 ou la coupe du Monde 2019, un contrat ville hôte a été signé avec toutes les collectivités recevant des matchs de la compétition sur leur territoire. La collectivité impliquée est donc un acteur clef dans la gouvernance de l'événement avec lequel il convient de co-construire, négocier, arbitrer. Sans son soutien non seulement pendant la phase de candidature mais encore tout au long de la préparation du projet, l'événement ne peut voir le jour. En plus d'un soutien politique et organisationnel, c'est aussi un soutien financier conséquent qu'apportent les collectivités, comme en témoigne le graphique ci-dessous <sup>10</sup>. Les événements exceptionnels sont les plus dépendants des subventions publiques alors que les événements récurrents, plus susceptibles d'avoir trouvé un modèle de rentabilité, sont moins gourmands en subvention.

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



Sources : CNDS, Conseil régional Île-de-France, recherche presse et auprès des organisateurs. © IRDS/IAU IdF 2018

L'État a aussi un rôle à jouer pour accompagner l'organisation des GESI, en particulier pour tout ce qui touche la sécurité et les politiques publiques. Sans le soutien de l'État, l'impact est beaucoup plus faible et la mise en œuvre plus laborieuse. Par exemple, lors de la coupe du monde féminine de football, le travail entrepris avec les 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 : un tournoi de football féminin organisé par l'UNSS, des cycles de 3 mois de football pour les 6<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup>, des cycles de conférences pédagogiques au sein des écoles.

Étant entendu la lourdeur que constitue l'accueil d'un grand événement sur un plan financier et opérationnel, il convient de comprendre les raisons qui motivent cet investissement. L'IRDS a recensé plusieurs motifs au sein du schéma ci-dessous. Bertrand Paquette, lors de notre entretien <sup>11</sup> nous a résumé les principales motivations qui conduisent les autorités publiques à s'engager :

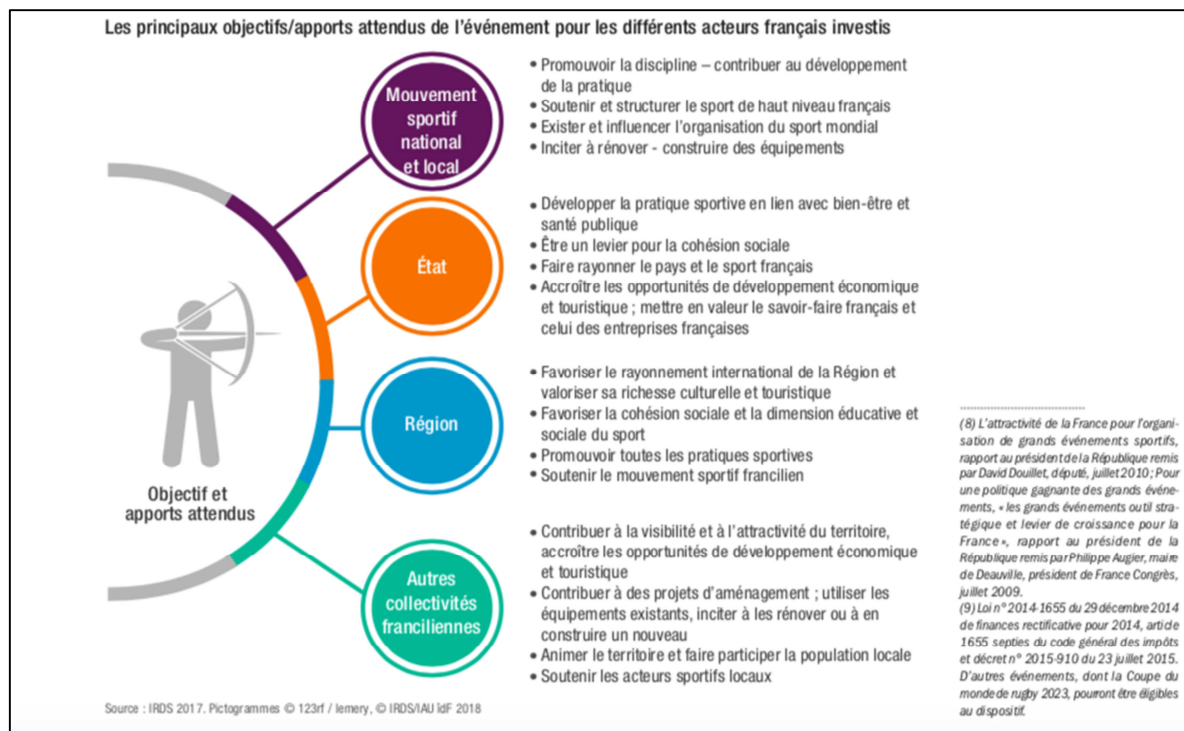
1. Faire profiter le territoire du rayonnement exceptionnel qu'offre l'accueil d'un GESI
2. Développer l'économie locale et maximiser les retombées économiques pour le territoire.
3. Réaliser des aménagements lourds (transports, infrastructures, voies etc...)
4. Mettre en place une politique publique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

<sup>9</sup> <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Host-City-Elections/XXXIII-Olympiad-2024/Contrat-ville-hote-Principes-pour-les-Jeux-de-la-XXXIII-Olympiade-2024.pdf>

<sup>10</sup> Les dossiers de l'IRDS, n38, mars 2018 « Accueil des grands événements sportifs, montée en puissance et stratégies d'acteurs »

<sup>11</sup> Entretien avec Bertrand Paquette réalisé par notre équipe le 16 avril 2020

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



Un schéma très complet, tiré du rapport de 2016 pour le CNDS<sup>12</sup> permet de lier tous les acteurs entre eux et de comprendre le type de rapport qu'ils entretiennent. Il met en lumière la complexité d'un écosystème qui se module en fonction de la catégorie de l'événement (cf a) et du degré d'implication des acteurs (cf b). De ces considérations découlent plusieurs modèles types d'organisation de GESI :

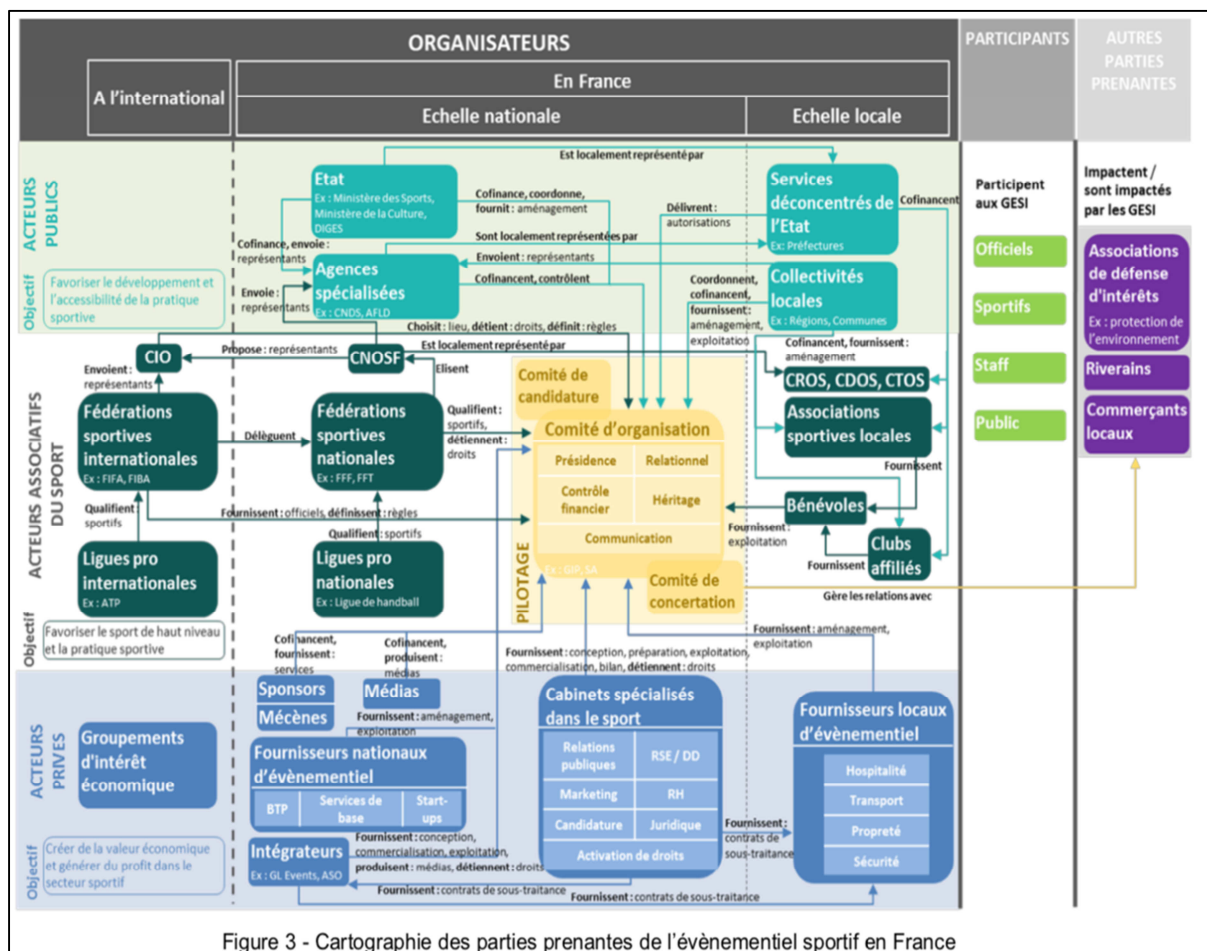
- Fédération « en régie » : la fédération organise seule, accompagnée de ses prestataires habituels.
- Le comité d'organisation : modèle le plus mis à profit par les GESI. Le propriétaire de l'événement délègue l'organisation à un comité d'organisation local à vocation unique. Ce comité est créé après avoir remporté la phase de candidature. Souvent le comité d'organisation est un **GIP** (Groupement d'intérêt public), outil juridique qui permet de mettre en commun les moyens des acteurs publics et privés en vue d'un projet commun considéré relever 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

<sup>12</sup> 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 »

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 leur sport, en le mettant en lumière, en débloquant des fonds pour les infrastructures, le haut niveau 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 Keneo pour le championnat du monde de handball 2017, 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...



### 3) Existe-t-il un modèle français d'organisation des grands événements ?

La France est extrêmement bien située dans le classement des terres d'accueil d'événement sportifs. Elle ferait partie de 6 grandes nations organisatrices d'événements sportifs aux côtés des États-



Unis, Japon, l'Allemagne, Espagne, Italie, suivis de près par un deuxième groupe composé de l'Australie, Canada, Suède et Grèce et le Royaume-Unis, électron libre, du fait de sa stratégie de ciblage.<sup>13</sup> Bertrand Paquette explique que 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 d'ailleurs 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, on peut souligner deux tendances. Premièrement, un phénomène d'accroissement du nombre d'événements organisés ces dix dernières années. L'IRDS recense 94 événements en IDF dont 54 exceptionnels de 2005 à 2020 mais sur ce total, 21 grands événements exceptionnels ont été programmés sur la période 2015-2018<sup>14</sup>. Ce phénomène d'augmentation du nombre d'événement sportif est également sensible à l'échelle de la France. En 2005, 1000 événements sportifs sont organisés en France contre 2 191 événements en 2013.

On note deuxièmement, la très grande diversité des disciplines accueillies. En témoigne le tableau récapitulatif ci-dessous qui montre que la France et l'Ile de France en particulier se sont fait terre de jeux de bon nombre de compétitions et dans toutes les catégories que nous avons recensé en I.a). 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. Ces événements deviennent autant de test et de répétitions générales qui permettent de se roder pour le grand jour.

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

<sup>13</sup> Rapport au président de la République, « L'attractivité de la France sur l'organisation de grands événements sportifs », remis par David Douillet en 2016

<sup>14</sup> Les dossiers de l'IRDS, n38, mars 2018 « Accueil des grands événements sportifs, montée en puissance et stratégies d'acteurs »

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>JO/JP Paris 2024</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Championnat du monde de handball (2020)</li> </ul>	
---	--	---	--

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 2016<sup>15</sup> 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 candidature française par rapport à d'autres pays sont les suivantes :

- Un cadre juridique très strict et encadré ; des taxes plus lourdes
- Un retard en matière d'infrastructures (principalement au moment de l'échec de la candidature des Jeux Olympiques de 2012)
- Absence de stratégie globale pour rythmer les candidatures et optimiser les efforts
- L'émergence de nouveaux candidats tels que le Brésil, la Chine, la Corée du Sud, les Émirats arabes unis, le Qatar, la Nouvelle-Zélande ou encore la Turquie. Ces candidatures reçoivent un soutien inconditionnel de l'Etat qui n'a pas peur d'investir massivement dans ces projets.

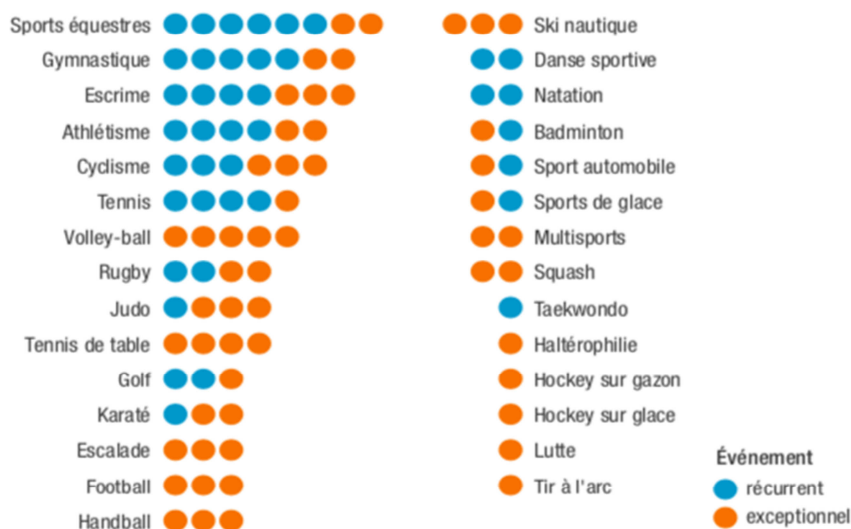
En travaillant ses points faibles, la France a pu devenir un acteur qui compte sur la scène internationale en faisant preuve de réflexivité et de créativité. Selon ce rapport, certaines spécificités françaises méritent d'être valorisées et sont reconnues sur la scène internationale. :

- Diversification des événements et des épreuves : la France ne cible pas uniquement les événements exceptionnels
- Qualité des infrastructures de transport et du système de santé
- Qualité d'accueil : offre hôtelière et restauration de haut niveau
- Expérience en matière d'organisation d'événements sportifs mais aussi culturels etc...
- Densité du tissu de bénévoles et niveau élevé de la pratique sportive
- Volonté forte de lutte contre le dopage

---

<sup>15</sup> Rapport au président de la République, « L'attractivité de la France sur l'organisation de grands événements sportifs », remis par David Douillet en 2016

Disciplines sportives accueillies ou programmées  
entre 2005 et 2020 (nombre d'événements)



Source : IRDS 2017. © IRDS/AU IdF 2018

## II. Quel est l'impact de l'accueil d'un Grand Événement en Ile-de-France ?

### 1) Mesure d'impact

Quand on soulève le sujet des grands événements, les questions de retombées économiques et sociales sont au cœur des débats. L'évaluation de l'impact sur le territoire passe aisément d'arguments à contre-arguments selon que le locuteur souhaite légitimer le lourd investissement ou au contraire le dénoncer. En effet, bien que les budgets tendent à réduire le plus possible l'apport financier public, celui-ci demeure notable. Dès lors qu'une collectivité investit, elle se doit de rendre des comptes à ses contribuables. Si l'on constate un certain « consensus français » a fortiori chez les politiques qui semblent octroyer aux grands événements des « vertus quasi magiques » de progrès économique et social<sup>16</sup>, l'opinion est loin d'avoir un tel engouement et son avis sur le sujet se détériore notamment au gré des crises financières. Mesurer le retour sur investissement est aujourd'hui un impératif tant pour le comité d'organisation afin de convaincre les collectivités de continuer à investir dans leurs projets, que du côté des acteurs politiques pour légitimer ces mêmes investissements auprès de l'opinion publique. Toutefois, il est très difficile de mesurer l'impact d'un GESI comme nous l'a fait remarquer Bertrand Paquette : « L'économie directe est facile à compter : je paye un café, je paye un hôtel je paye une société prestataire ALGECO, c'est très facile. Par contre l'économie générée, c'est-à-dire ce que l'investissement provoque dans la durée (permettre la création de société, la stabilisation d'autres),

<sup>16</sup> Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

c'est compliqué à évaluer. » L'étude d'impact de l'Euro 2016<sup>17</sup> conduite par le CDES et Keneo distingue deux types d'impact :

- « **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** : « correspond alors l'ensemble de l'activité et des richesses produites sur le territoire à partir de la première stimulation économique générée par l'événement »<sup>18</sup>. Concrètement il résulte donc 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 claire et consensuelle. 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, ces études peuvent difficilement balayer tout biais de subjectivité.

## 2) Les Grands Événements, vecteurs de progrès économique et social ?

Événements exceptionnels, les GESI sont vus comme des vecteurs forts du développement du territoire qui les accueille. Par leur ampleur et leur force d'attraction, ils font rayonner le territoire et le sport mis à l'honneur. Ils permettent de débloquent des fonds importants pour réaliser des aménagements structurants et dynamise son économie dans sa globalité. Traiter de l'impact d'un Grand Événement c'est analyser l'héritage qu'il laisse, un héritage tant matériel qu'immatériel.

### ▪ *Rayonnement*

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

- L'épaisseur de la couverture médiatique
- Le nombre de nationalités présentes
- La durée de l'événement : les événements sur une longue période (Coupe du monde, Jeux Olympiques etc...) possèdent une capacité de rayonnement supérieure aux événements ponctuels sur un ou deux jours

La couverture médiatique est effectivement essentielle pour comprendre l'ampleur de l'événement et ses répercussions internationales. L'audience de téléspectateurs n'a fait qu'augmenter ces dernières années et par voie de conséquence les droits télévisés associés également. Les Jeux olympiques d'été sont l'événement sportif qui suscite la plus grande audience.

---

<sup>17</sup> Etude sur l'impact économique de l'Euro 2016, CDES et Keneo Sport solutions, 2017

<sup>18</sup> Guide méthodologique de la DGE

Le rapport de D. Douillet<sup>19</sup> note que l'audience cumulée des Jeux d'été 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. Pour comparaison, les Jeux d'hiver génèrent quant à eux une audience cumulée d'environ 10 milliards de téléspectateurs chaque édition depuis 1994, 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. Aujourd'hui il faut associer à l'audience télévisée la consultation 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 donc converger des millions voire des milliards de téléspectateurs non seulement sur la compétition sportive mais aussi sur le territoire qui l'accueille. Ainsi les GESI sont de plus en plus considérés comme des campagnes publicitaires efficaces pour des villes en prises avec des enjeux de compétitivité et de marketing territorial. Selon une étude de PWC, 2 000 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 France<sup>20</sup>. De même, Bertrand Paquette explique que la ville de Paris s'est réellement aperçue de la force de promotion incroyable que représente 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 au pied de la Tour Eiffel. L'investissement de 3 millions d'euros dans la fan zone (propriété de la ville) a eu un taux de pénétration et de rentabilité beaucoup plus important que les campagnes publicitaires à des prix bien plus élevés qu'ils auraient dû payer pour parvenir au même résultat. « 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 etc.... »

- *L'aménagement du territoire*

Quand on parle d'héritage des grands événements c'est avant tout de l'aménagement urbain qu'il s'agit. L'héritage urbain, c'est à la fois les infrastructures de transport, les aménagements de nouveaux services, la réhabilitation d'équipements ou même de quartiers complets en état de désuétude 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 prêts à investir dans des projets qui sommeillent depuis quelque temps. C'est une des facettes de l'organisation des grands événements qui montre l'importance cruciale de l'implication des pouvoirs publics pour garantir la cohérence et l'efficacité du projet.

Cette notion d'héritage urbain a été initiée par les Jeux de Barcelone de 1992 qui ont notamment permis de réhabiliter le quartier populaire de *Poble Nou*, zone industrielle défavorisée et polluée. 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 ces 43 hectares en un nouveau quartier mixte concentrant à présent les plus grandes tours de bureaux et les immeubles résidentiels de standing de la ville.<sup>21</sup> 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 ici aux Jeux de

---

<sup>19</sup> Rapport au président de la République, « L'attractivité de la France sur l'organisation de grands événements sportifs », remis par David Douillet en 2016

<sup>20</sup> Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

<sup>21</sup> 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



Londres en particulier, qui ont permis de revitaliser totalement le quartier de Stratford. Lors de la candidature, Ken Livingstone, maire de Londres, déclarait que les Jeux étaient « la seule façon d'obtenir des milliards de livres du gouvernement pour développer l'East End. »

La ville de Paris s'est également engagée sur cette voie. Depuis la Coupe du monde de football de 1998, la Seine Saint Denis est le territoire ayant le plus bénéficié des 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 dans le 93 comme EDF, la SNCF, Véolia etc... constituent les héritages de ces événements (Mondiaux d'athlétisme 2003, Coupe du monde de rugby 2007, Euro 2016 de football). Le quartier hébergerait désormais 25000 emplois.<sup>22</sup> Pourtant, force est de remarquer le décalage entre ces zones de quartiers d'affaires et les zones plus en difficulté qui ne semblent pas réellement avoir perçu les bénéfices de ces investissements. A Plaine Commune, le taux de chômage des jeunes est de 38% et le taux de pauvreté de 35%. Les Jeux de Paris 2024, prochains méga événements en Ile de France, souhaitent à nouveau insuffler une dynamique d'aménagement territorial en Seine Saint Denis sur le modèle de ce qui avait été fait à Stratford pour les Jeux de Londres. Toutefois, le comité d'organisation, bien conscient des lacunes des aménagements passés, ne se contente pas d'y localiser la majorité de ses infrastructures (le Centre Aquatique Olympique, le village Olympique et le village des médias)<sup>23</sup>, il cherche à mobiliser tout un écosystème. Parmi ces initiatives on recense : une charte pour garantir l'attribution de 25% des marchés aux TPE-PME, la plateforme solidaire ESS 2024<sup>24</sup> qui vise à accompagner et mobiliser les entreprises sociales et solidaires etc... Comme le dit le maire de Plaine-Commune, Patrick Braouezec, « *Le Stade de France était le premier étage de la fusée, les JO sont le second* »<sup>25</sup>.

- *Emploi et impact sur l'économie du territoire*

L'impact des grands événements sur l'économie du territoire est très fortement observé sur toute la chaîne de valeur. En amont par la contractualisation avec des prestataires, la création d'emplois sur les différents chantiers ; pendant la compétition, de par l'afflux de touristes et l'économie spécifique en place ; en aval, par l'héritage laissé. Une fois de plus, selon la catégorie de l'événement, l'impact économique n'est pas le même. Toutefois, il est aisé de comprendre quelles retombées économiques positives peut susciter un événement quand on constate qu'un simple championnat de France d'échecs attire 1000 participants à St-Quentin en Yvelines et que le championnat du monde de cyclisme sur piste en 2015 a rassemblé 25 000 personnes au sein du nouveau vélodrome de cette même ville.<sup>26</sup> Ce sont autant de spectateurs qui viennent profiter des services de la ville et consommer le temps de la compétition. Le tournoi de Roland-Garros par exemple rapporterait autour de 277 Millions d'euros pour l'agglomération parisienne.

Bien que les dépenses d'organisation soient plus importantes, les retombées économiques des méga événements sont elles aussi plus larges. L'Euro 2016 aurait rapporté la jolie somme de 1,2 milliard d'euros global en France dont 625 millions sont liés au tourisme pur et 596/600 millions générés par l'organisation (emplois, investissement etc...). L'événement a attiré plus de 600 000

<sup>22</sup> Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

<sup>23</sup> La Seine Saint Denis, territoire des Jeux Olympiques de 2024 [https://seinesaintdenis.fr/IMG/pdf/304\\_-\\_guide\\_jop\\_2024\\_new\\_version\\_ssd\\_territoire\\_des Jeux\\_-17x20m\\_mail\\_.pdf](https://seinesaintdenis.fr/IMG/pdf/304_-_guide_jop_2024_new_version_ssd_territoire_des Jeux_-17x20m_mail_.pdf)

<sup>24</sup> <https://ess2024.org/>

<sup>25</sup> <https://www.lesechos.fr/politique-societe/regions/jo-2024-comment-la-seine-saint-denis-compte-transformer-lessai-de-1998-1030186>

<sup>26</sup> Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016

spectateurs étrangers avec un taux moyen de 154 € dépensés par journée. Et l'Etat y a gagné 70 millions uniquement en TVA. Même en déduisant le budget des opérations d'environ 650 millions, et les frais des stades à construire ou rénover celles-ci restent bénéficiaires à hauteur de 250 à 300 millions selon les villes. Chaque ville hôte a pu bénéficier de l'investissement de l'UEFA en plus de la consommation des « supporters-touristes » qui profitent de l'événements 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. Assez logiquement, les supporters d'une rencontre de Champions League viennent et repartent immédiatement, le temps passé en Ile de France est très bref et avec peu de consommation hors du stade. Au contraire, les événements sur le temps long (Euro, JO, CDM etc...) sont perçus par les étrangers comme des prétextes pour venir visiter Paris et la France en général.

Toutefois, comme amorcé dans l'analyse de la mesure d'impact, il convient de nuancer les retombées économiques générées par les Grands Evénements. Comme le relèvent souvent les opposants aux GESI, outre les frais d'organisation et des infrastructures peu adaptées à une utilisation post événement, des phénomènes d'éviction sont aussi à prendre en compte. Des touristes décalent leur voyage pour éviter l'afflux de monde, des prix pressentis à la hausse etc... En outre, il est difficile de comptabiliser les retombées économiques sur le long terme. Des études ont montré que les villes hôtes n'avaient pas forcément connu des croissances économiques plus fortes que leurs pays voisins même pour les compétitions reconnues comme des succès telle que la coupe du monde de football en Allemagne de 2006. Même analyse en interne où des villes telles que Barcelone, Atlanta, Sydney ne semblent pas avoir eu des croissances supérieures à celles d'autres villes similaires du pays.

Il en est de même pour ce qui concerne les emplois générés par l'événement (construction, organisation, événementiel). C'est un vrai enjeu de que de créer des programmes d'emplois qui perdurent après l'événement. En définitive, le Grand Événement doit être perçu comme un fabuleux tremplin offrant une nouvelle dynamique, mais en aucun cas une sorte de miracle économique qui serait capable de relever un pays de la crise. Selon leur catégorie, les grands événements n'entraînent pas le même effet sur le territoire : grandes mises en lumière, investissement fort, 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 ».

### 3) L'héritage immatériel

La notion d'héritage immatériel est désormais incontournable lorsqu'on traite des Grands Evénements. Moins visible a priori que son pendant « matériel », celui-ci n'a cessé de prendre de l'ampleur ces dernières années. En effet, les GESI tombant de plus en plus sous le coup de la critique du fait des lourds investissements qu'ils requièrent et des héritages matériels souvent inadaptés (on pense ici aux éléphants blancs laissés en héritage par les Jeux d'Athènes), un changement de paradigme s'est opéré dans les grandes instances du mouvement sportif. Le CIO, dans le cadre de son Agenda 2020<sup>27</sup>, a développé 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 : maximiser l'impact sur le territoire qui accueille tout en minimisant les coûts. Pour

<sup>27</sup> [https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Agenda-2020/Agenda-olympique-2020-127e-Session-olympique-Presentation.pdf#\\_ga=2.82663824.781998901.1590828024-1965059696.1590672693](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Agenda-2020/Agenda-olympique-2020-127e-Session-olympique-Presentation.pdf#_ga=2.82663824.781998901.1590828024-1965059696.1590672693)

répondre à cet objectif, l'héritage immatériel offre des solutions de plus en plus convaincantes à mesure qu'elles sont développées par les comités d'organisation.

Concept initié pour légitimer et accroître les bénéfices des GESI sur les territoires de manière intelligente, 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 du GESI et pour les événements sportifs futurs. »<sup>28</sup> Cette notion est à prendre en compte à tous les stades, du dossier de candidature à l'étude bilan de l'événement. Bertrand Paquette<sup>29</sup> soulignait d'ailleurs à ce sujet que 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. » En comparant les politiques d'héritages mis en œuvre lors de l'Euro 2016 et de la Coupe du Monde féminine de 2019, Bertrand Paquette analyse une forte évolution. Lors de l'Euro 2016, la mise en place de politique d'héritage immatériel était très pionnière et pas suffisamment structurée dès le début du processus. Trois ans plus tard, pour la Coupe du Monde féminine, le comité d'organisation s'est doté d'un département « impact et héritage » assez développé, et surtout en possession d'un budget solide dès le début lui permettant de mener des actions en amont. Et pour le choix des villes hôtes de compétition, la notation des dossiers était à 50% sur la partie stade et 50% sur l'engagement du territoire. L'objectif était bien entendu de s'assurer que les collectivités mettraient tout en place pour accueillir le mieux possible la compétition et aider à en faire la promotion mais aussi de comprendre comment elles allaient 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 villes ont utilisé l'événement pour avoir un impact sur leur ville et leur politique de ville.

Il y a un véritable enjeu à développer des politiques fortes qui ne donnent pas l'impression d'un saupoudrage de bonne conscience mais qui profitent de la force de l'événement pour s'ancrer véritablement. Cet ancrage n'est possible qu'avec l'engagement total des pouvoirs publics et le soutien du mouvement sportif.

- *Développement de la pratique sportive*

Héritage assez logique, le développement de la pratique sportive est attendu tant par le mouvement sportif que par les politiques publiques. Dans l'enquête de SPORSORA, 12% des 35-49 ans déclarent que les événements ont joué un rôle dans le fait de démarrer un nouveau sport et 16% des moins de 34 ans qu'ils leur ont donné envie de pratiquer une activité sportive. 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 ancré dans une classe sociale. 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 FFR souhaitait développer le rugby en Ile de France. Le rugby était encore trop perçu comme un sport du sud-ouest et l'objectif était de le professionnaliser et de le développer sur le modèle du football. Les fédérations qui organisent les compétitions souhaitent que ce grand événement puisse mettre en valeur leur discipline et leurs champions afin de donner envie à de nouveaux jeunes de rejoindre les rangs de leurs licenciés. C'est souvent l'occasion de

---

<sup>28</sup> 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 »

<sup>29</sup> Entretien avec Bertrand Paquette réalisé par notre équipe le 16 avril 2020

mobiliser les clubs en créant des événements annexes pour développer la pratique autour de la compétition. En effet, on remarque un pic de licenciés après chaque grand événement ou performance exceptionnelle et médiatisée d'un Français. Parmi les exemples marquants, on a pu parler « d'effet Manoudou » après les Jeux d'Athènes, la coupe du monde de Rugby de 2007 a provoqué une augmentation de 26 % (+58 000 licenciés), alors que ce nombre stagnait depuis 25 ans.<sup>30</sup> De même le tournoi de Roland Garros est corrélé chaque année à une augmentation d'achat de raquettes et de balles de tennis etc... Toutefois, les sports moins médiatisés n'ont pas forcément le même impact en témoigne la baisse des licenciés d'escrime et de judo qui n'a pas été enravée par l'organisation des mondiaux de 2010 et 2011. De plus, si le nombre de licenciés augmente fortement après un événement il peut diminuer tout aussi rapidement. L'enjeu pour les fédérations est donc d'entretenir l'enthousiasme créé.

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 : l'obésité et la sédentarité. Selon un rapport de l'OMS, 20% des adolescents et 6 adultes sur 10 sont atteints de surpoids. Ces chiffres sont préoccupants dans la mesure où le surpoids favorise les risques de diabète de type 2 à hauteur de 58% ainsi que d'autres types de maladie comme les cancers ou les maladies cardio-vasculaires. Le coût social du surpoids dans les dépenses publiques est estimé à 20 milliards d'€ par an, ce qui représenterait 5% des dépenses totales de santé en France. Bertrand Paquette relevait à titre d'exemple comment la ville du Havre s'est emparée de la Coupe du Monde féminine, comme outil de « sport santé » pour lutter contre l'obésité particulièrement importante (2eme ville française avec le plus fort taux d'obésité). Pendant toute la durée de la préparation de l'événement, la ville a proposé différents programmes comme des gardes d'enfants sur les lieux de sport pour permettre aux mamans de pratiquer une activité physique. Paris 2024 est très avancé également sur le sujet en travaillant main dans la main avec le ministère Jeunesse et Sport pour rendre la nation française plus 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...<sup>31</sup>

- *Création de lien social*

La capacité du sport à créer des émotions n'est plus à prouver. On pense notamment aux scènes de célébrations populaires lors des coupes du monde de football 1998 et 2018 ou les Jeux Olympiques de Londres qui ont semblé, l'espace d'un instant, rassembler la population au-delà des tensions et clivages politiques, sociaux et religieux. 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 18-24ans pensent que le sport et ses événements ont un impact positif durable sur le moral de la population.<sup>32</sup> Pour Claude Atcher, l'apogée du rugby est symbolisée par la finale de 1995 en Afrique du Sud où Nelson Mandela Nelson Mandela s'est battu contre son propre parti politique (ANC) pour garder les springboks comme symbole de l'équipe nationale de rugby. Une

<sup>30</sup> 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

<sup>31</sup> <https://www.paris2024.org/fr/paris-2024-bouger-plus/>

<sup>32</sup> Débat n2, « Faut-il revoir notre politique des événements sportifs ? », Olbia Conseil, 2016 ; étude Sporsora et Opinion way



équipe qui était quasiment totalement blanche, avec des joueurs qui venaient de communautés qui avaient prôné l'apartheid pendant 25 ans. Nelson Mandela a redonné à son pays une unité nationale grâce au 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 l'apogée de la démonstration dont un club où une compétition sportive peuvent changer un pays. »

Reconnu pour ses valeurs de cohésion, d'insertion et de partage, le sport permet de rassembler le mouvement sportif, les acteurs économiques et les collectivités dans des projets communs. C'est pourquoi, convaincues par ces valeurs, les collectivités investissent dans les grands événements et profitent de ceux-ci pour mettre en œuvre leur politique sociale. Les dossiers de candidatures ville hôte pour recevoir l'Euro de football organisé en France en 2016, donnent un bon exemple. Chaque ville a profité de l'événement pour développer une politique sociale. A Valenciennes, l'objectif était de redonner le sourire à la population. Organiser un événement qui rende fier pour changer l'image de cette zone sinistrée avant tout dans la tête de ses habitants. A Reims, un travail a été fait pour réduire la segmentation socio-spatiale en promouvant ses quartiers. Des actions en amont qui s'appuient sur le tissu associatif local, la construction de plusieurs fan zones réparties géographiquement sont autant de prises de partie qui ont été tenues par les collectivités. A travers ces exemples, on se rend bien compte de l'importance tenue par les acteurs publics. Ce constat est similaire pour tous les échelons politiques, a fortiori à l'échelon étatique. De fait, les comités d'organisation de GESI peuvent proposer des politiques publiques qui leur semblent primordiales mais sans le soutien de l'Etat pour les mettre en œuvre, ces politiques perdent de leur teneur. Pour la Coupe du monde de football féminine, il a été choisi assez logiquement par la direction « impact et héritage » de sensibiliser sur les enjeux de la place de la femme dans le sport mais aussi dans la société. Grâce à l'association du ministère de l'éducation dans ces travaux, des programmes éducatifs ont pu être déployés au collège : modules d'éducation civique, d'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'éléments concrets pour changer le regard des jeunes sur le statut de la femme dans la société et les aprioris de ce qu'on considère comme « sport féminin » et « sport masculin ».

De même, Paris 2024 déploie déjà des grands programmes sociaux et solidaires dans le cadre de sa stratégie héritage, en s'accompagnant de l'écosystème le plus représentatif et efficace. Parmi les différentes actions, le label « Terre de Jeux » est assez représentatif de cette volonté d'impliquer tous les acteurs publics qui font la France d'aujourd'hui et celle de 2024<sup>33</sup>. Ce label peut être attribué à toute collectivité qui souhaite faire vivre l'émotion des jeux sur leur territoire et « changer la vie de leurs 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 en refonte totale, entre réduction des coûts et optimisation des impacts sur les territoires hôtes, l'héritage immatériel redonne du sens et une force de frappe importante au projet dès lors qu'il parvient à fédérer les acteurs qui construisent le territoire. L'heure n'est plus à la création d'infrastructures lourdes prodigieuses, qui peuvent se transformer en non-lieu aussi rapidement que la compétition se termine mais au développement de politiques adaptées à chaque projet de territoire afin de les transformer en profondeur.

---

<sup>33</sup> Plaquette de candidature « terre de Jeux 2024 » [http://terredejeux.paris2024.org/plaquette\\_paris2024.pdf](http://terredejeux.paris2024.org/plaquette_paris2024.pdf)



### III. Évolutions sociales et recommandations

Le monde des Grands Événements évolue. Attentes de l'opinion publique, modèles d'organisation, cahiers des charges des instances internationales, nouveaux acteurs, baisses des financements publics, ce sont autant d'éléments que les autorités publiques doivent aujourd'hui considérer pour un accueil réussi.

- *Évolution des tendances*

Il convient ici d'analyser les nouveaux enjeux auxquels sont confrontés les organisateurs de grands événements, et les enjeux qui touchent en particulier les événements franciliens :

- **Intérêt décroissant du grand public pour les GESI traditionnels** : ce désintérêt s'explique en partie par un **décalage de plus en plus fort entre les pratiques sportives des Français et les sports représentés par les Grands événements**. Le développement de la pratique autonome échappe encore dans sa majorité au système fédéral qui tente de la faire rentrer dans son giron. Le renouvellement des propositions d'événements doit chercher à s'approcher au maximum des pratiques de la population (cf Note sur l'évolution des pratiques sportives). C'est ce que s'est efforcé de faire Paris 2024 en choisissant comme sports additionnels des sports urbains comme le break dance, le skateboard et le basket 3x3.

En outre, on remarque que le mode de consommation d'un événement sportif a lui aussi évolué. **Essor du digital et du numérique**, recherche du divertissement et du sport spectacle, autant d'éléments auxquels les organisateurs doivent faire davantage attention.

D'autres critères sont également à prendre en compte comme la sensibilisation de l'opinion aux **enjeux environnementaux**, enjeux qui semblent bien loin des réalités de ces méga événements non durables et à l'impact carbone très fort. Les grands événements doivent se réinventer s'ils veulent satisfaire une opinion plus exigeante en matière d'impact environnemental. Les Jeux de Paris 2024 illustrent bien la prise en compte de ce nouveau facteur puisque c'est la première fois qu'un comité d'organisation affiche sa volonté de réaliser des Jeux neutres en carbone<sup>34</sup>.

- **Développement d'une expertise reconnue en évaluation d'impact** : pour convaincre l'opinion publique et les collectivités, un bilan partiel n'est plus suffisant. Il est nécessaire de développer une méthodologie la plus scientifique possible afin de réaliser des audits systématiques de l'impact des événements. Ces bilans sont aussi décisifs pour garantir un héritage solide en termes de compétences organisationnelles. Parmi les expertises internationales, l'Afrique du Sud ou la Suisse, ont développé un « *Event Scorecard* » qui évalue par une méthodologie transversale les retombées économiques, sociales et sportives de la préparation à l'héritage des grands événements. Il y a peut-être aussi un changement de paradigme à opérer dans les attentes des retombées des grands événements. Comme le conseille le Think tank sport et citoyenneté, l'utilité d'un événement ne doit pas être jugée uniquement au prisme des dépenses publiques. Il faut réussir à valoriser les impacts sociaux et environnementaux et les effets directs et indirects du sport sur les grandes politiques publiques (cohésion sociale, employabilité, éducation et formation, égalité homme-femme, santé, handicap, infrastructures, image et attractivité du Territoire etc...) <sup>35</sup>.

<sup>34</sup> <https://www.paris2024.org/fr/heritage-ambition-environnementale/>

<sup>35</sup> <https://www.sportetcitoyennete.com/evaluation>

- **Baisse des financements publics** : ce facteur est particulièrement important pour les événements les moins médiatisés qui ne bénéficient donc pas des retombées économiques issues des droits télévisés. Dans le contexte de crise économique qui accompagne la crise sanitaire du covid-19, il est permis de penser que la baisse des financements publics va se renforcer. Les organisateurs doivent davantage mobiliser l'écosystème économique local afin de bénéficier des compétences, du savoir-faire et des investissements locaux. Ce constat est d'autant plus vrai pour la région Ile de France dont on a démontré la solide expérience en matière de GESI et le terreau économique riche.
  - *Arrivées d'autres modèles et d'autres acteurs*

Parallèlement aux Grands Événements traditionnels que nous nous sommes attachés de décrire et de catégoriser, se développent d'autres types d'événements qui dépendent d'acteurs différents. On pense ici à l'essor des ligues privées qui ont un poids fort du fait de leur capacité à dégager de l'argent. La plupart des clubs professionnels sont structurés désormais par ces ligues qui sont perçues comme des moyens de professionnaliser, médiatiser et rendre leur sport financièrement rentable. Sur le modèle des très puissantes ligues américaines telles que la NBA, NFL (national football league), MLB (Major Baseball League) etc... les ligues se développent en France et Europe à l'instar de l'Euroleague de Basket qui organise des rencontres entre les 18 meilleurs clubs européens. 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 et de reconnaissance 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 ». Le fonctionnement est le suivant : 8 équipes de 24 nageurs s'affrontent en six étapes avec une finale pour les deux meilleures programmées à Las Vegas. Un format plus court spécialement conçu pour être suivi par le grand public, des courses entourées de show à l'américaine, 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 Pellerini, Caleb Dressel ou Florent Manoudou.<sup>36</sup>

Ces ligues proposent 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 ligues alimentent la compétitivité territoriale. Si les villes ne veulent pas être exclues de ces circuits, elles doivent encourager leurs clubs pour qu'ils fassent partie des meilleurs, avoir des infrastructures nécessaires et être capables de rassembler un public suffisant pour remplir tribunes. 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. On peut penser que la construction du nouveau stade Aquatique pour les Jeux de Paris 2024 constituera une nouvelle aménité séduisante pour attirer les promoteurs de la ligue et espérer accueillir une étape.

- **Enjeu de gouvernance**

---

<sup>36</sup> [https://www.lemonde.fr/sport/article/2019/10/05/une-ligue-des-champions-pour-rendre-la-natation-sexy\\_6014319\\_3242.html](https://www.lemonde.fr/sport/article/2019/10/05/une-ligue-des-champions-pour-rendre-la-natation-sexy_6014319_3242.html)

La question de la bonne gestion de la gouvernance dans l'organisation d'un Grand Événement est un sujet qui revient dans toutes les études ou bilan d'action. Au vu 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 candidature qu'elles se soient soldées par des succès ou des échecs.

Au-delà de ces recommandations pour améliorer les projets de candidature, le rapport de 2016 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. Ce nouvel acteur est à suivre de près.<sup>37</sup>

- **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 :
  - o **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 besoin de renfort potentiel et l'anticipation des scénarii de crises. 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, les hôtels, les restaurants, programmes de volontaires etc...
  - o **La gestion des médias** : le succès de l'événement dépend en grande partie de son retentissement dans la presse. Qu'il s'agisse de l'organisation stricte de la compétition ou de l'accueil sur le territoire tout est analysé. Organisateurs et collectivités sont liés par une même volonté de retombées positives en termes d'image.
  - o **Équipement et infrastructure** : l'utilisation des infrastructures existantes pour les compétitions fait aussi l'objet de concertations importantes entre les propriétaires, exploitants, opérateurs préexistants, le comité d'organisation et les différentes collectivités territoriales. Cette difficulté est particulièrement prégnante en Ile de France où le maillage administratif est très complexe entre la Région, les départements, la Ville et la Métropole. Une complexité renforcée par les clivages politiques entre élus qui nuisent à la bonne intelligence de l'événement. Les infrastructures utilisées pour l'événement sont bien souvent réparties sur tous les échelons : le stade de France propriété de l'État se trouve dans le département de la Seine-Saint-Denis, les transports sont organisés à l'échelle de la région (le STIF), des terrains d'entraînement se trouvent à Paris intra-muros et d'autres dans la petite couronne, etc... Sans organe centralisateur, le comité d'organisation a tôt fait d'être

---

<sup>37</sup> Plus d'informations dans la note « Évolutions des pratiques sportives des franciliens »

baladé entre ces acteurs qui se renvoient la balle et se cachent derrière un partage des responsabilités peu clair. Cet organe qui jouerait le rôle de facilitateur entre les multiples interlocuteurs manque foncièrement pour faire gagner du temps et de l'énergie à des comités pour qui les marges de manœuvre et les temps d'action sont serrés. Le rôle des collectivités ne doit pas s'arrêter au financement. Si la gouvernance est trop éclatée, l'organisation de l'événement et les politiques qui l'entourent ne peuvent être efficaces.

- **Héritage de l'événement** : les comités d'organisation ne sont créés que pour la livraison d'un événement précis. Si des infrastructures et aménagements sont effectués, il faut alors s'assurer que ceux-ci soient adaptés aux besoins du territoire et trouvent un exploitant pour la suite. Dans ces tâches-là, une bonne intelligence entre les différents acteurs est essentielle pour une transition sans écart et un héritage utile.

La complexité et l'illisibilité de la gouvernance française a souvent été un frein lors des appels à candidature et l'organisation de grands rendez-vous. Toutefois, dans d'autres territoires un peu moins complexes que l'Ile-de-France, la gouvernance s'est nettement améliorée avec l'expérience de l'accueil. Comme l'a relevé Bertrand Paquette, cet apprentissage a été flagrant entre l'Euro 2016 et la Coupe du Monde de football féminine en 2019. Une ville comme Lille qui n'avait pas accueilli l'Euro a eu bien plus de difficultés à se tenir aux exigences que Nice qui, ayant appris de ses impairs lors de l'Euro a fait preuve d'une anticipation et d'une gestion de l'accueil de l'événement bien plus coordonnée.

### Conclusion

L'Ile de France est un territoire d'étude particulièrement intéressant pour le sujet des Grands événements. Témoin d'une riche histoire et porteur d'un futur prometteur, c'est un territoire de premier plan sur la scène internationale, une sorte d'étude de cas sur laquelle il est possible de raisonner. **Comment rendre ces grands événements durables**, telle est la question principale à laquelle tous les acteurs impliqués semblent se confronter : durabilité du modèle, durabilité des investissements, durabilité de l'impact, etc... Un enjeu d'actualité qui n'évite plus les projets des Grands Evenements, dont l'ampleur médiatique et financière exige une exemplarité de réalisation

## QUESTIONNEMENTS / PISTES DE PROPOSITIONS

- Repenser la raison d'être d'un GESI : héritage > compétition sportive ?
- Comment renforcer les mesures d'impact et les démocratiser ?
- **En matière gouvernance comment pourrait-on :**
  - Rechercher davantage la simplicité : confier à un acteur public la coordination et le pilotage de toutes les Collectivités impliquées à l'image de ce que fait la DIJOP (Délégation Interministérielle des Jeux Olympiques et Paralympiques) pour les différents ministères. Rôle de la métropole en raison de son périmètre ?
  - « Dépoussiérer » certaines grandes instances sportives (FI, CIO etc...) : parfois trop décalées des réalités de leur sport et des besoins et enjeux de leur temps.
- **Comment s'assurer d'un Héritage réel ?** Le GESI ne doit-il pas se placer aux antipodes du « cirque »<sup>38</sup>, élément exogène qui vient et repart sans s'être appuyer sur le local et donc sans le transformer ? Comment rendre un l'événement « durable » ?
  - **Sur le territoire par des infrastructures utiles :** aménagement du transport, voies, équipement de proximité (pour encourager les français à faire du sport) ne sont-ils pas à privilégier plutôt que la construction de grands équipements ?
  - **En matière de création d'emplois :** comment bien s'appuyer sur les ressources locales de l'événementiel sportif, et des grandes filières opérationnelles pour une action gagnant-gagnant ? Gagnant pour les organisateurs qui gagnent du temps en planification, s'assure d'un service bien fait grâce à l'expertise et l'expérience des acteurs en place ; gagnant pour les acteurs locaux qui peuvent se servir du GESI comme levier de développement (amélioration d'une infrastructure, d'un système, de niveaux de services, recrutements, image etc...)
  - **En termes d'évolution du mouvement sportif lui-même :** comment accompagner mieux les fédérations et les clubs en amont dans leur transformation pour les rendre capables d'accueillir correctement le flux de nouveaux licenciés qui affluent systématiquement après un Grand Événement et pérenniser leur engouement ? Ex : le GIP France 2023 devient centre d'apprentissage et missionne 2023 apprentis dans les clubs de rugby dès aujourd'hui pour accompagner les dirigeants
- **Par quels autres leviers peut-on rendre les GESI plus vertueux ?** Equilibre budgétaire, limitation des dépenses publiques ; durabilité de l'événement et inscrit dans la société...
- Quels événements après les Jeux ? Comment mettre à profit les compétences et expériences acquises jusqu'au Jeux ? Va-t-on ou doit-on aller vers moins d'événements après 2024 ?
- Comment faire des GESI des **leviers de développement du sport féminin et du sport adapté** encore beaucoup trop mis de côté ?

---

<sup>38</sup> Claude Atcher, Entretien du 19 juin 2020





**PARIS ILE-DE-FRANCE**  
CAPITALE ÉCONOMIQUE



**Métropole**  
**du Grand Paris**



**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

---

*Annexes :*

◆ *Focus sur les différentes stratégies de gouvernance des projets de candidatures en Europe*<sup>39</sup>:

○ **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 10ans 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 3 et 4 M£ 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 au sujet des 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**

Pas de comité dédié mais 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.

---

<sup>39</sup> 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