

Compte rendu

Mission d'information sur la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025

Mercredi
28 mai 2014
Séance de 18 heures

Compte rendu n° 17

– Audition, ouverte à la presse, de M. Jacques Lambert, ancien préfet, ancien directeur général de la FFF, coordinateur des services de l'État pour la préparation des JO de 1992, directeur du comité d'organisation de France 1998, président du comité de pilotage de l'Euro 2016 de football... 2

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

**Présidence de
M. Jean-Christophe
Fromantin,
*Président***

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Je suis heureux de vous accueillir, monsieur le président, dans la perspective d'une éventuelle candidature de la France à l'exposition universelle de 2025.

Ancien élève de l'ENA, vous avez occupé pendant dix-sept ans des responsabilités dans la fonction publique d'État. Après avoir été sous-préfet à Blois, à Saint-Étienne, en Polynésie française, vous avez été directeur de cabinet du secrétaire général du Gouvernement à l'Hôtel Matignon et préfet de la Nièvre.

À partir de 1990, vous avez été impliqué au premier plan dans l'organisation de grands événements sportifs internationaux. En tant que préfet du département de la Savoie, vous avez coordonné l'intervention des services de l'État lors de la préparation des Jeux Olympiques d'Albertville en 1992 et dirigé l'ensemble du dispositif de sécurité déployé à cet effet.

En 1993, vous avez pris la direction du Comité d'organisation de la Coupe du Monde de football France 1998 avec Michel Platini et Fernand Sastre.

En 2004, après quelques années au sein du groupe Suez Lyonnaise des Eaux, vous êtes revenu dans le monde du sport en tant que président d'une société chargée de la conception et de la commercialisation, pour le compte de la Fédération internationale de football (FIFA), des opérations d'hospitalité de la Coupe du Monde 2006 en Allemagne.

En avril 2005 et novembre 2010, vous avez été directeur général de la Fédération française de football (FFF) et, à ce titre, l'une des chevilles ouvrières de la candidature de la France à l'organisation du Championnat d'Europe 2016 de football.

Vous êtes président du Comité de pilotage de l'Euro 2016 et président de la société d'organisation de l'Euro 2016 constituée conjointement par l'UEFA (Union européenne des associations de football) et la FFF.

Votre expérience nous intéresse vivement. Vous nous direz quel regard les autres États et les autres fédérations portent sur la France et sa capacité à accueillir un événement de portée internationale, et vous nous indiquerez la manière dont nous devons organiser un tel événement.

M. Jacques Lambert, président du Comité de pilotage de l'Euro 2016 de football. Je pense que c'est de nos échanges que naîtra la lumière car sans nier mon expérience personnelle en matière d'organisation de grands événements sportifs, tout ce que je pourrai vous dire n'est pas applicable au projet qui vous intéresse aujourd'hui. Étant entendu que je ne peux que faire référence aux grands événements sportifs, il est incontestable que la France est regardée par les autres pays, éventuellement concurrents dans les processus de candidature, comme un pays qui sait organiser les grands événements de façon efficace et dans des conditions économiques satisfaisantes.

Les Jeux olympiques d'Albertville ont permis à la France de démontrer sa capacité, égale à celle de ses homologues, européens et non européens, d'organiser et d'accueillir dans de parfaites conditions les grands événements. Depuis 22 ans, à l'exception notable des Jeux olympiques d'été, la France a accueilli tous les grands événements sportifs mondiaux ou européens qu'elle pouvait accueillir. Si nous pouvons considérer que les Jeux olympiques d'été sont l'arbre qui cache la forêt, nous devons également dire que la France a emporté un

grand nombre de candidatures parce qu'elle a su convaincre de sa capacité à organiser des événements de dimension mondiale : le Championnat du monde d'athlétisme, la Coupe du monde de ski, le Championnat du monde d'escrime, la Coupe du monde de football, ainsi que des événements sportifs de dimension européenne.

Il me paraît incontestable aujourd'hui que la France est regardée de l'extérieur comme un pays qui a du savoir-faire en matière d'organisation proprement dite, mais également parce qu'elle sait garantir un niveau de sécurité correspondant à l'attente des participants et des États. La sécurité d'un grand événement sportif repose sur l'équilibre entre la sécurisation des personnes et le caractère convivial et festif de l'événement. Je suis bien placé, en tant qu'ancien préfet, pour savoir combien il est difficile de trouver un équilibre entre la nécessité absolue d'assurer aux participants et aux spectateurs le niveau de sécurité qu'ils sont en droit d'attendre, et la nécessité, tout aussi indispensable, d'adapter le niveau de sécurité à l'événement, sachant que si 5 à 10 % de matchs risquent de poser des problèmes, 90 à 95 % des événements sont totalement paisibles. Trouver cet équilibre, la France sait le faire.

Ce que la France sait peut-être moins bien faire, d'une façon générale, c'est exploiter au mieux ces événements sur le plan économique. Fort de mon expérience d'une vingtaine d'année, j'ai la conviction que nous n'optimisons pas de façon satisfaisante avant, pendant et après, les retombées de ces événements. Pourquoi ? Probablement parce que nous manquons collectivement de la capacité d'anticipation et de la constance qui devrait prévaloir entre la préparation du dossier de candidature et le moment où prend fin l'aventure, ce qui peut durer une dizaine d'années. Pour des raisons politiques, économiques, culturelles, sociales, nous n'avons jamais réussi à prendre dès le départ les dispositions nécessaires pour qu'au-delà de la réussite de l'événement proprement dit, il devienne le projet de la France. Et les choses ne s'améliorent pas au fil du temps puisque je retrouve dans l'organisation de l'Euro 2016 les manques que j'avais constatés en 1998.

De la même manière, je trouve regrettable qu'il n'existe pas en France un outil économique pérenne permettant de mesurer les retombées, positives et négatives, de ces événements.

S'agissant de l'autre sujet communément abordé en matière d'organisation de grands événements, à savoir la capacité de lobbying de la France, mon avis est extrêmement mesuré car en la matière les situations sont tellement différentes, dans le seul domaine du sport, qu'il est difficile d'en tirer un enseignement général. Comparons les Jeux olympiques d'été et l'Euro 2016. La décision de l'implantation des Jeux olympiques d'été appartient aux 104 membres du Comité international olympique (CIO), tandis que pour l'Euro 2016 devaient voter les 16 membres du comité exécutif de l'UEFA. Trois d'entre eux ayant été frappés d'interdiction de vote – Platini, le président de la Fédération italienne et le président de la Fédération turque – nous avons eu 13 personnes à convaincre. Ce n'est pas du tout le même travail. Mon expérience ne me permet pas de juger et je ne me hasarderai pas sur le terrain de la capacité de la France en matière de lobbying. D'autres sont mieux placés que moi pour se prononcer sur ce sujet.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Comment est configurée l'équipe chargée de l'organisation de l'Euro 2016 ?

M. Jacques Lambert. L'organisation de l'Euro 2016 s'inscrit dans un schéma juridique original par rapport à ce qui était fait par le passé.

Depuis les Jeux d'Alberville, l'organisation des événements prenait la forme d'une structure associative relevant de la loi de 1901 ou d'un groupement d'intérêt public (GIP). Pour l'Euro 2016, nous avons choisi le cadre de la société commerciale, en l'occurrence une société par actions simplifiée (SAS) comprenant deux actionnaires, l'UEFA et la FFF. Nous avons choisi ce montage, qui a été accepté par les pouvoirs publics, parce qu'à l'exception des dépenses liées à la sécurité, prises en charge par l'État sur la voie publique, et des dépenses de construction des stades assumées par leurs propriétaires – soit les collectivités territoriales, soit, comme à Lyon, le club – toutes les dépenses sont prises en charge par l'UEFA. Afin d'assurer la représentation des autres grands partenaires associés à cet événement, notamment les deux partenaires publics incontournables, l'État et les villes organisatrices, nous avons mis en place, au-dessus de la société d'organisation, le comité de pilotage qui réunit les deux partenaires sportifs – UEFA et FFF – ainsi que les deux partenaires publics – ville hôte et État.

Au-delà de la forme juridique proprement dite de la structure d'organisation, les modalités de conduite du projet sont quasiment identiques à celles que j'ai connues avant 1998 dans le cadre d'un schéma associatif et nous discutons de la même façon avec nos partenaires. Le comité de pilotage est en quelque sorte ce qu'était à l'époque le bureau du comité d'organisation.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Comment l'équipe d'organisation est-elle composée ? Quels sont les différents métiers concernés ?

M. Jacques Lambert. La société d'organisation, créée en mars 2011, a comporté pendant un an un salarié et moi-même. Aujourd'hui, nous sommes entre 30 et 35 personnes et nous serons près de 80 à la fin de l'année, 180 à la fin de l'année 2015 et environ 630 pendant le déroulement de l'événement. Plus des deux tiers de l'effectif final sera recruté pour une période inférieure à six mois, essentiellement pour occuper les postes opérationnels. Le noyau dur de l'organisation représente environ 150 à 180 personnes.

À l'effectif de la société EURO 2016 SAS, il convient d'ajouter un certain nombre de personnels mis à notre disposition par l'UEFA pour occuper des postes au niveau du *top management*. Il s'agit de garçons et de filles expérimentés en matière d'organisation d'événement footballistique européen et qui sont tout à fait compétents pour traiter les problèmes que nous rencontrons.

Au total, près de 750 personnes seront impliquées en tant que salariées dans l'organisation, auxquelles il faudra ajouter entre 5 000 et 6 000 bénévoles.

Tous ces salariés, actuels ou futurs, travaillent dans des domaines extrêmement variés qui nécessitent des compétences multidisciplinaires qui vont de l'organisation sportive proprement dite – mise en place des matchs à l'intérieur des stades, contrôles antidopage – à la commercialisation des produits comme la billetterie et l'hospitalité – les produits dédiés aux entreprises –, la mise en place de moyens technologiques destinés aux médias à l'intérieur des stades et dans les centres de presse et de diffusion, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la commercialisation de contrats marketing et les services inhérents...

Pour recruter ces personnels, notre seul critère de jugement est la compétence professionnelle. Le fait d'être amateur de football ou d'y avoir joué étant enfant n'est pas un critère déterminant. C'est la démarche que nous avons suivie avec Michel Platini et Fernand Sastre en 1998 et nous nous en étions félicités.

M. Yves Albarello. La société a été créée en 2011 pour un événement qui aura lieu en 2016 et elle emploie déjà du personnel. Comment son budget est-il alimenté ?

M. Jacques Lambert. Le budget de la société est totalement abondé par l'UEFA, à qui nous refacturons nos services *at cost*.

M. Yves Albarello. Vous dites que la France a prouvé sa capacité à organiser des grands événements et son savoir-faire et à assurer la sécurité, mais qu'en revanche nous ne savons pas exploiter au mieux le succès de ces événements. Quels conseils pouvez-vous nous donner, dix ans avant l'organisation de l'exposition universelle ?

M. Jacques Lambert. Nous devons agir sur deux terrains.

Le premier est d'ordre culturel. Il s'agit de faire admettre à tous les niveaux, en particulier auprès des décideurs, qu'un certain nombre d'événements sont d'intérêt national ou d'intérêt général. L'Euro ou la phase finale de la Coupe du Monde ne sont pas simplement des événements sportifs qui doivent rester l'affaire des amateurs de football, mais des opérations qu'il faut prendre en charge comme si elles étaient initiées par l'État car elles génèrent un flux d'activités économiques, avant, pendant et après l'événement, dont nous pourrions tirer un meilleur profit.

Certes, il n'est pas simple d'agir sur ce terrain, car personne n'a le pouvoir de décider qu'un Championnat d'Europe de football est un événement d'intérêt national, mais qu'un championnat de boules lyonnaises ou de badminton ne mérite pas ce titre. En toute honnêteté, je ne sais pas qui pourrait fixer le statut de chacun de ces événements.

Le second terrain sur lequel nous pouvons agir est le travail en réseau, pendant la durée de préparation du dossier de candidature mais également pendant la période creuse qui sépare l'attribution de l'événement et sa réalisation, qui peut durer six ou sept ans, et plus précisément pendant les deux à quatre ans correspondant au lancement des chantiers, pendant lesquels il ne se passe rien. Lors de la préparation de la candidature de la France à l'Euro 2016, j'avais eu d'excellentes relations avec les représentants de l'État, les villes organisatrices et les différentes instances économiques et sociales que nous avions sollicitées. Quelques semaines plus tard, alors que l'organisation de l'Euro 2016 était attribuée à la France, j'ai voulu les rencontrer à nouveau pour leur demander de mettre en place des méthodes de travail. Toutes ces personnes m'ont répondu que l'événement était encore lointain, que personnellement elles ne seraient plus là, parce qu'entre temps il y aurait eu des élections, et qu'elles avaient d'autres problèmes plus urgents à traiter. Je regrette cette incapacité à se projeter dans l'organisation d'un événement qui pourtant demande beaucoup de temps.

L'organisation du travail en réseau requiert certainement l'intervention d'une autorité centrale qui ne peut pas être celle de l'organisateur. Moi-même, en tant qu'organisateur d'un événement sportif ou représentant de la FFF ou de l'UEFA, je n'ai pas la compétence pour agir sur des représentants de l'État ou du mouvement associatif. Cette autorité ne m'est pas reconnue. Décider de la façon d'optimiser les retombées touristiques de l'Euro 2016, des Jeux olympiques ou de l'exposition universelle de 2025 doit être laissé à des personnes qui ont des choses à dire sur le sujet. Nous avons besoin d'une autorité investie d'un vrai pouvoir d'impulsion et de coordination. Ce n'est pas nécessairement l'État, que nous essayons de désengager d'un certain nombre de missions.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. L'accueil en France est un sujet d'inquiétude qui a souvent été mentionné, entre le peu de motivation des Français pour accueillir les étrangers et l'insuffisance d'infrastructures hôtelières et de transports, en particulier l'absence de connexion entre l'aéroport CDG et Paris. Avez-vous constaté une certaine réserve de la part des entreprises, des délégations, des équipes des pays étrangers ?

M. Jacques Lambert. Nous n'avons jamais véritablement souffert de la moindre carence de la France en matière de transports. Qu'il s'agisse du transport aérien, du transport ferroviaire ou terrestre, nous n'avons pas rencontré de goulots d'étranglement ni d'insuffisance des infrastructures. La France est reconnue par les fédérations étrangères comme un pays qui offre de bonnes conditions de transports – sauf en cas de grève sauvage, comme cela nous est arrivé lors de l'organisation de France 1998.

Nous ne sommes pas aussi à l'aise dans le domaine hôtelier, à l'exception de Paris où nous ne rencontrons aucune difficulté pour pré-réserver les hôtels dont nous avons besoin pour les populations cibles que sont les équipes, les médias, les sponsors et leurs invités, et les équipes opérationnelles. En revanche, dans nombre de villes de province, nous ne trouvons pas toujours un nombre suffisant de chambres dans les hôtels 4 ou 5 étoiles.

En ce qui concerne l'accueil proprement dit, nous parvenons à mobiliser des personnes, jeunes et moins jeunes, suffisamment motivées et disponibles pour composer un personnel actif de qualité. Nous avons recruté 12 000 bénévoles pour France 1998 et 8 000 bénévoles pour la Coupe du Monde de rugby de 2007, et je n'ai aucune inquiétude pour l'Euro 2016.

En ce qui concerne l'accueil proprement dit, nous parvenons à mobiliser des personnes, jeunes et moins jeunes, suffisamment motivées et disponibles pour composer un personnel actif de qualité. Nous avons recruté 12 000 bénévoles pour France 1998 et 8 000 bénévoles pour la Coupe du Monde de rugby de 2007, et je n'ai aucune inquiétude pour l'Euro 2016.

M. Yves Albarello. Que pensez-vous de nos équipements de transports ferroviaires, notamment de l'absence de liaison directe entre Paris et l'aéroport de Roissy, qui devrait devenir le premier aéroport européen en 2030 ? Une personne qui, sortant de l'aéroport, veut aller à Paris est obligée de prendre l'autoroute A1, qui est très saturée, avec le risque d'être la cible de délinquants en moto, ou le RER B, avec une correspondance à Sevan-Beaudotte. Je ne partage pas votre avis sur les moyens à mettre à la disposition des touristes qui se rendraient à l'exposition universelle, car ce qui fait le succès d'une manifestation sportive, ce sont les supporters. C'est pourquoi je suis convaincu qu'il faut améliorer les transports dans le secteur du Stade de France.

M. Jacques Lambert. Je ne conteste pas du tout ce point de vue. J'ai évoqué notre dispositif de transports au niveau national, mais la desserte de Roissy est incontestablement un point noir, tout comme la configuration de notre réseau de TGV qui oblige un supporter de Bordeaux qui souhaite se rendre à Marseille à passer par Paris.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Monsieur le préfet, au-delà de l'aspect pratique – gestion des réservations, information – l'utilisation du numérique lors des grands événements contribue-t-elle à renforcer l'influence française ? Ces événements sont-ils devenus plus stratégiques ? Le numérique a-t-il changé l'état d'esprit dans lequel on aborde l'Euro 2016 ? Comment faut-il accompagner son immixtion ?

M. Jacques Lambert. Je ne pourrai vous répondre de façon circonstanciée, essentiellement parce que je n'arrive pas encore à mesurer, deux ans avant l'Euro 2016, la façon dont les spectateurs le vivront.

Ce que je puis dire, c'est que l'émergence du numérique a augmenté significativement les coûts d'un certain nombre de postes budgétaires de l'organisation, notamment parce qu'il nous oblige à mettre en place dans et autour des stades des capacités d'accès au réseau beaucoup plus importantes que celles qui existaient auparavant. Cela vaut pour nous, organisateurs temporaires, mais plus encore pour les utilisateurs quotidiens des stades que sont les clubs.

Les événements de portée internationale augmentent la part de spectateurs et de supporters étrangers. Ainsi, pour l'Euro 2016, nous savons, grâce au mode de distribution des billets par l'UEFA, que la part des spectateurs étrangers qui empliront les stades sera comprise entre 40 et 45 % de leur capacité totale. Sachant que l'UEFA réserve 20 % de la capacité du stade pour chacune des deux équipes, le reste de la billetterie grand public est vendu par Internet, avec un accès libre aux ressortissants du monde entier.

L'augmentation considérable du trafic – appels téléphoniques, échanges de données, photographies – pose d'importants problèmes. Entre la rédaction en 2008 du cahier des charges de l'UEFA et l'érection des stades de l'Euro 2016 est apparu un problème qui n'était connu que d'un petit nombre de spécialistes des télécommunications, à savoir l'incompatibilité de certaines normes électroniques qui a pour conséquence, lors des pointes de trafic, de perturber la transmission des matchs. Compte tenu des prix auxquels se négocient les droits de télévision, c'est une chose que personne ne peut se permettre. Pour y remédier, il faut adapter les circuits et les réseaux existants dans les stades, y compris les stades les plus récents comme ceux de Lille, de Nice ou de Lyon. Cette difficulté illustre la rapidité avec laquelle évolue le numérique.

Pour ce qui est de notre capacité à répondre à l'évolution du numérique et aux besoins des spectateurs de demain, je n'ai jamais rencontré la moindre inquiétude, mais j'ai beaucoup de mal à imaginer ce que sera réellement la demande.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Le fait que l'Euro soit organisé en France a-t-il un effet supplémentaire sur les spectateurs étrangers ? Le succès de l'Euro est-il lié, comme pour les expositions universelles, à l'attractivité du pays d'accueil ? L'effet « France » est-il encore significatif ?

M. Jacques Lambert. C'est incontestable. Cet effet a compté pour la candidature de la France. Nous avons pour concurrents l'Italie et la Turquie. L'Italie n'a jamais été un concurrent dangereux car le dossier de la Fédération italienne n'était pas soutenu par les autorités publiques. En revanche, les Turcs, qui se portaient candidats pour la troisième fois consécutive et présentaient un bon dossier, probablement meilleur que le nôtre, étaient des concurrents très sérieux. Incontestablement, dans la perspective des décideurs, des médias et du monde du sport, il était infiniment plus intéressant d'aller à Paris que d'aller à Istanbul.

Pour l'Euro 2016, la France bénéficiera d'un alignement des planètes encore plus favorable car depuis l'Euro 2008, qui a eu lieu en Suisse et en Autriche, jusqu'à l'Euro 2024, tous les événements de football, qu'ils soient mondiaux ou européens, se déroulent dans des pays autres que l'Europe de l'Ouest, qui est le cœur économique et populaire du football : l'Afrique du Sud en 2010, l'Ukraine et la Pologne en 2012, le Brésil en 2014, la Russie en

2018, l’Euro pour l’Europe de Michel Platini en 2020, qui se tiendra dans 13 pays différents, et le Qatar en 2022. Ce n’est qu’en 2024 que, très probablement, l’Euro reviendra en Espagne, en Angleterre ou en Allemagne. Entre 2008 et 2024, les amateurs de football de l’Ouest de l’Europe, qui forment les masses les plus importantes de supporters, pourront difficilement assister à leur événement favori, ce qui est de nature à renforcer l’attractivité de la France en 2016.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Je vous remercie.



Membres présents ou excusés

Mission d'information sur la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025

Réunion du mercredi 28 mai 2014 à 16 h 45

Présents. - M. Yves Albarello, M. Guillaume Bachelay, M. Jean-Christophe Fromantin

Excusés. - Mme Marie-Odile Bouillé, Mme Catherine Quéré, Mme Claudine Schmid