

N° 3810

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 8 juin 2016

## RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

*en conclusion des travaux d'une mission d'information constituée le 4 mars 2015,*

sur « **la diplomatie sportive de la France et son impact économique** »

et présenté par

MME VALÉRIE FOURNEYRON et M. FRANÇOIS ROCHEBLOINE

Députés



## SOMMAIRE

	Pages
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>I. LE SPORT COMME LEVIER D'INFLUENCE : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE</b> .....	11
<b>A. LE SPORT : UN ENJEU ÉCONOMIQUE ET DE RAYONNEMENT</b> .....	11
<b>1. L'accueil des grands évènements sportifs : des possibilités d'impacts multiples à très long terme</b> .....	11
a. Des retombées économiques directes assez quantifiables.....	11
b. Un héritage à plus long terme pour les villes et les pays .....	13
c. Un rayonnement assuré pour les villes et les territoires.....	19
d. Un capital humain au service de la dynamique économique et sociale des pays....	21
e. Une économie du sport restructurée et des politiques publiques renouvelées .....	23
<b>2. Le sport, un secteur source de richesse et de rayonnement</b> .....	26
a. Un secteur économique en croissance continue .....	26
b. Un secteur innovant et créateur de richesse .....	28
c. Une porte d'entrée précieuse : une grande diversité de secteurs et des acteurs locaux stratégiques.....	29
<b>B. L'ÉMERGENCE D'UNE DIPLOMATIE SPORTIVE AVEC SES DEUX FACETTES : RAYONNEMENT ET ATTRACTIVITÉ</b> .....	31
<b>1. L'émergence du sport dans le champ diplomatique</b> .....	31
a. Le sport parmi les nouvelles politiques d'influence développées par le ministère devenu ministère des Affaires étrangères et du Développement international .....	31
b. Le volet économique de la diplomatie sportive bien traité .....	33
c. Un dispositif général de diplomatie économique assez adapté aux besoins .....	34
d. Sport à l'export : un enjeu bien identifié .....	36
<b>2. La dimension internationale du sport prise en compte dans les politiques nationales</b> .....	39
a. Une tradition d'accueil de GESI et une délégation interministérielle .....	39
b. Une démarche d'évaluation bien engagée .....	40

c. La structuration de la filière Sport y compris dans sa dimension internationale.....	42
<b>II. MAXIMISER LES OPPORTUNITÉS ET CLARIFIER UNE ORGANISATION ÉCLATÉE ET ILLISIBLE .....</b>	<b>47</b>
<b>A. LA PRÉPARATION DES GRANDS ÉVÈNEMENTS SPORTIFS : SE DONNER LES MOYENS DE DÉPASSER LA RÉUSSITE SPORTIVE .....</b>	<b>47</b>
<b>1. Quelques réflexions tirées de trois exemples de grands évènements passés et à venir .....</b>	<b>47</b>
a. Les Jeux équestres mondiaux .....	47
b. Le projet pour l’Euro 2016.....	49
c. Les perspectives pour la Ryder Cup .....	52
<b>2. Des pistes d’amélioration très concrètes .....</b>	<b>53</b>
a. Mieux appréhender l’économie du sport pour lever les blocages et offrir les moyens de capitaliser sur les grands évènements.....	53
b. Amplifier les retombées économiques directes.....	54
c. Mieux penser la mise en valeur des savoir-faire et ouvrir des perspectives d’affaires à long terme .....	55
d. Le besoin d’une structure vraiment interministérielle aux grands évènements .....	58
<b>B. CONSTRUIRE SOUS L’AUTORITÉ DU QUAI D’ORSAY UNE ASSOCIATION ENTRE SPORT, ÉCONOMIE ET POLITIQUE QUI SERVE L’INFLUENCE DE LA FRANCE.....</b>	<b>61</b>
<b>1. Consolider partout le levier sportif en capitalisant sur les bonnes pratiques.....</b>	<b>61</b>
a. Conforter le poste d’ambassadeur pour le sport .....	61
b. Le rôle du réseau économique à l’étranger et des filières connexes.....	63
c. La tenue d’échanges de haut niveau et une composition des délégations à travailler .....	65
d. Intéresser les politiques au sport avec un certain opportunisme .....	67
<b>2. Un levier pour d’autres vecteurs d’influence.....</b>	<b>68</b>
a. Un levier pour d’autres politiques .....	69
b. Le tourisme sportif : un axe majeur à développer .....	72
c. Une diplomatie en lien avec des actions de coopération notamment en Afrique....	73
d. Une politique de marques qui serve la Marque France.....	75
e. Intégrer le sport dans la cartographie de la diplomatie globale d’influence.....	77
<b>3. Jouer collectif : le défi de la diplomatie sportive.....</b>	<b>81</b>
a. La diplomatie sportive se fait avec et par les entreprises.....	81
b. Le besoin d’une enceinte de concertation en appui à une stratégie partagée .....	84
c. L’enjeu de la mise en contact, de l’accès et du partage de l’information .....	85
d. Optimiser les ressources humaines.....	87
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>91</b>

<b>EXAMEN EN COMMISSION .....</b>	<b>95</b>
<b>ANNEXE – LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES.....</b>	<b>109</b>



## INTRODUCTION

Dans ce siècle, la France n'est plus une grande puissance. Elle dispose cependant d'atouts considérables liés au fait qu'elle demeure un des rares pays à posséder tous les attributs de la puissance. Elle peut ainsi disposer de nombreux leviers, si elle gère correctement cet héritage, pour peser sur le cours du monde. Depuis 2014, le ministère des Affaires étrangères est aussi en charge du développement international et cette extension de son champ de compétences traduit une prise de conscience de la nécessité de conjuguer l'ensemble des instruments de l'influence pour être un acteur de référence et un acteur global, en même temps qu'elle l'accélère.

Le sport est un outil national de rayonnement international, de développement économique et un vecteur de croissance. Il n'est pas un levier fondamental, mais il est un levier d'importance que nous aurions tort de négliger dans notre politique extérieure. C'est la raison pour laquelle la commission des Affaires étrangères a souhaité se saisir du sujet, aussi inhabituelle que soit cette démarche. L'attitude à l'égard du sport doit évoluer de telle sorte que cet enjeu bien réel pour notre économie et notre influence soit porté et maîtrisé au sein de la stratégie globale d'influence de la France. Cette diplomatie repose sur deux piliers : l'universalité, géographique mais aussi thématique, et l'unité qui requiert que les acteurs publics soient rassemblés et entraînent les acteurs non étatiques pour former une véritable « Équipe France ».

La France possède des atouts historiques : une grande tradition d'accueil de grands événements sportifs, des politiques publiques sportives bien ancrées et des entreprises très performantes. Mais comme la plupart des pays qui jouissent d'une certaine antériorité, elle prend du retard par rapport aux puissances émergentes qui ont su identifier ce levier d'influence et se l'approprier. Pour ne citer qu'un chiffre, seules 3 des 13 plus grandes manifestations sportives organisées entre 2010 et 2020 se dérouleront dans les anciens pays industrialisés alors que la concentration de l'organisation des principales compétitions internationales dans quelques pays (Brésil, Russie, Qatar, Chine et Corée du Sud) témoigne d'un changement profond de ces pays, de leur place sur la scène mondiale, et du paysage sportif international.

Il ne s'agit pas de dénier la légitimité d'une « multipolarisation » de l'influence, en ce domaine comme dans d'autres ; c'est la logique du développement. Il s'agit en revanche de conférer au sport la place qu'il mérite dans notre architecture d'influence, le déplacement de l'organisation des compétitions sportives dans les pays émergents ouvrant par ailleurs des opportunités économiques considérables. Or, le peu d'appétence est flagrant ; le sport étant trop souvent considéré comme un domaine coûteux et surtout superflu, voire futile, notamment par rapport à d'autres volets de l'influence plus prestigieux comme la politique culturelle.

Ce travail de pédagogie sur le concept de puissance telle qu'elle s'exerce aujourd'hui dans le monde est l'ambition première de ce rapport, qui veut démontrer que le positionnement des autres pays sur le sport est sensé, qu'il ouvre des perspectives de marchés pour nos entreprises, des possibilités d'investissements étrangers en France et que la valorisation des savoir-faire français, qu'ils soient publics ou privés, et de nos territoires contribue au renforcement du rayonnement de notre pays. Si l'échec de la candidature de Paris pour les Jeux et Paralympiques de 2012 a montré qu'un portage trop politique était une erreur, cela ne doit pas conduire à négliger le rôle du politique dans la politique sportive internationale. Le rôle des pouvoirs publics est un rôle d'intégration et de structuration, susceptible de permettre une bonne articulation entre les différents acteurs au profit d'une stratégie globale, diplomatiquement et économiquement pertinente.

Le ministère des Affaires étrangères et du Développement international a clairement intégré le sport comme un vecteur d'influence potentiellement intéressant. Un plan d'action et de développement de la diplomatie sportive a ainsi été présenté conjointement par le ministre des Affaires étrangères et votre rapporteure, alors ministre des Sports dès janvier 2014. En application de ce plan, des référents sport ont été désignés dans le réseau diplomatique, un ambassadeur pour le sport institué et des opérations mises en œuvre dans les postes. Cependant, outre le fait que des ajustements dans ce dispositif diplomatique récent sont nécessaires, la situation en France demeure brouillonne, à l'image sans doute de ce qu'il en est pour l'ensemble de notre diplomatie économique. Or, la spécificité de l'économie liée au sport tient au périmètre très large des secteurs concernés et à la profusion des acteurs, si bien que nous ne sommes pas encore en ordre de bataille. Cela nuit à la lisibilité de nos actions et à la démonstration de la pertinence de la mise en œuvre de cette stratégie, pourtant bien réelle.

Ce rapport vient à point nommé car dans ce contexte d'une diplomatie balbutiante, deux éléments mettent en péril la poursuite de ce projet. Le premier est le renouvellement politique, qui a déjà commencé avec le départ de Laurent Fabius, dont le rôle a été majeur dans la mobilisation autour du sport. Le deuxième est la candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 qui peut être un accélérateur formidable du développement de notre diplomatie sportive, comme un coup d'arrêt brutal par effet d'éviction. Or, à nos yeux, la candidature, que nous soutenons naturellement, doit servir notre diplomatie sportive et non pas vassaliser cette dernière. En cas d'échec de la candidature, les conséquences en seraient terribles. En cas de succès, elles pourraient être nettement dommageables.

La mission aura travaillé un an et observé la mise en place de plusieurs outils, tels que la filière économique du sport, l'appropriation progressive par le ministère des Affaires étrangères et du développement international et ses opérateurs des nouvelles politiques d'influence dont le sport et elle se voit conforter dans son appréciation des potentiels énormes de cette démarche. Elle demeure pour autant très lucide sur les fragilités constatées, à commencer par la

difficulté à muter d'un discours de justification ou purement incantatoire à une stratégie collective offensive. En France déjà, la question du coût de l'accueil des grands événements prime sur l'approche de long terme. L'évaluation économique d'un événement est extrêmement délicate et ce rapport souhaite dépasser une logique comptable en démontrant le type de bénéfices possibles, ce que l'on appelle l'héritage, et en identifiant les moyens de capitaliser sur la tenue d'événements ponctuels ou récurrents sur notre sol en parachevant et outillant le dispositif actuel.

À Dans nos postes à l'étranger, le bien-fondé d'une inscription du sport dans une stratégie d'influence diplomatique, plutôt que dans une orbite purement economico-commerciale, laisse encore beaucoup de personnes sceptiques. Si le ministère des Affaires étrangères et du Développement international a profondément modifié son approche en intégrant ce qu'il regroupe sous le vocable des nouveaux vecteurs d'influence, le pilotage diplomatique demeure à assoir. Dans le contexte de contraction budgétaire, l'opportunité de développer de nouveaux vecteurs par rapport aux champs traditionnels de notre diplomatie n'est pas simple et parfois vécu comme une contrainte supplémentaire et disproportionnée. La difficulté réside donc dans la capacité à définir une stratégie générale avec des déclinaisons très locales, en fonction du degré de pertinence de l'activation du levier sportif.

Les rapporteurs ont effectué un déplacement au Japon. Comme la France, le Japon n'a pas besoin de développer une diplomatie sportive pour exister sur la scène internationale ou véhiculer une image positive. Il ne dispose pas non plus des énormes moyens financiers de certains pays émergents. Il développe cependant ce nouveau vecteur d'influence qu'est le sport, notamment par l'accueil de grands événements sportifs, avec une dimension économique et technologique assez marquée. Les problématiques posées ont semblé assez similaires à celles de notre pays. En outre, le Japon est un pays laboratoire pour la diplomatie économique française en matière de sport, puisqu'un club sport y a été installé en mars 2014, premier du genre, pour fédérer les entreprises françaises dans la perspective de capter des opportunités de marché. L'intérêt du déplacement était aussi d'examiner si cette diplomatie économique s'intégrait, au-delà de l'opportunité économique des grands événements à venir, dans la diplomatie globale de la France au Japon.

Car le présent rapport cherche à souligner l'utilité de la politique d'influence au travers de l'outil sportif et à déterminer les conditions de son efficacité pour notre diplomatie globale. Il semble aux rapporteurs que le sport recèle une dimension positive propre qui est essentielle dans la construction d'une puissance rayonnante au XXIème siècle.

Si ce rapport traite de l'impact économique de la diplomatie sportive, impact direct ou au travers du renforcement de l'influence, les rapporteurs ont à cœur dans cette introduction de rappeler leur attachement à la défense du sport comme activité humaine. Comme le souligne la charte olympique : « *Le but de*

*l'Olympisme est de mettre partout le sport au service du développement harmonieux de l'homme, en vue d'encourager l'établissement d'une société pacifique, soucieuse de préserver la dignité humaine*». La représentante permanente suppléante de l'Argentine, Ana Maria Ramirez, déclarait en 1999, lors de la 54e session de l'Assemblée générale des Nations Unies : « *Dans le monde où nous vivons, où on assiste avec horreur à des conflits armés, à des purges ethniques, au terrorisme et au trafic de drogues étroitement liés à des problèmes complexes tels que la faim, le chômage et les violations répétées des droits de l'homme, le sport doit devenir un outil pour contribuer à résoudre ces problèmes* ». Le Comité international olympique (CIO), organisation non gouvernementale créée par Pierre de Coubertin en 1894, compte 206 comités nationaux olympiques. Parce qu'il retient une acception élargie du concept de « nation » en reconnaissant également « *les territoires indépendants, les commonwealth, les protectorats et même des zones géographiques* », le CIO affiche ainsi une universalité supérieure à celle de l'ONU, dont il est devenu un membre observateur de l'Assemblée générale en 2009.

Le sport s'impose ainsi comme une activité fédératrice, partagée, populaire par excellence, qui contribue au bien-être et à la fraternité, bien loin de l'agressivité de la puissance dure. N'est-ce pas autant de valeurs que l'on souhaite accoler à l'image de son pays, aux côtés de la force et de la culture, pour se doter d'une diplomatie d'influence complète ?

## **I. LE SPORT COMME LEVIER D'INFLUENCE : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE**

Le premier travail que s'est fixé la mission consistait à mettre en exergue les bénéfices qui résultent d'une politique en faveur du sport, qu'elle soit nationale ou internationale, dans une approche économique, et à expertiser la prise en considération de ces éléments dans les politiques effectivement conduites. L'ambition d'une diplomatie sportive a émergé dans le discours public, tractée aussi par la priorité assignée à la diplomatie économique et au redressement économique de la France. Immédiatement, la mission s'est heurtée à l'impossible quantification, tant de l'économie du sport, que de l'impact des grands événements en France ou à l'étranger pour nos entreprises et nos territoires. Mais paradoxalement, cette impossibilité de chiffrer l'impact économique est la preuve d'effets en chaîne et d'opportunités multiples qui nécessitent, pour être relevées, des démarches actives. Le gain économique et l'influence diplomatique sont fonction de la capacité à manier l'outil.

### **A. LE SPORT : UN ENJEU ÉCONOMIQUE ET DE RAYONNEMENT**

#### **1. L'accueil des grands événements sportifs : des possibilités d'impacts multiples à très long terme**

L'accueil d'événements sportifs nationaux et internationaux stimule le marché de la restauration, de l'hôtellerie, de la sécurité, du luxe, du tourisme, des transports et impacte directement l'économie des territoires. Mais les coûts sont également élevés. La prise en compte des opinions publiques, plus rétives que par le passé aux dépenses afférentes à l'organisation d'un grand événement sportif international (GESI), les contre-exemples tels que les Jeux Olympiques d'Athènes (qui a laissé de nombreux « éléphants blancs », ces équipements sportifs disproportionnés par rapport aux besoins du pays-hôte et sont ensuite sous-utilisés) pousse les décideurs publics et les comités d'organisation à intégrer une perspective à long terme en ce qui concerne les infrastructures et les modifications induites par ce type de compétitions. Un GESI est aujourd'hui l'occasion pour une ville, un territoire ou un État de (re)structurer économiquement une filière, de mettre en place des politiques publiques en faveur du sport, d'accélérer des projets en matière de déplacements, d'urbanisme ou de logement et il participe d'une stratégie plus globale de positionnement ou de repositionnement à l'international.

##### ***a. Des retombées économiques directes assez quantifiables***

L'accueil même d'un grand événement sportif se traduit par des recettes liées à l'accroissement d'activité et de visites. Par exemple, le Tour de France représente d'abord plus de 10 millions de spectateurs chaque année dont un quart

d'étrangers, générant des retombées économiques directes pour les territoires traversés de l'ordre de 2 millions d'euros pour les villes-étapes et un équivalent publicitaire de 10 millions en retombées médiatiques liées à la diffusion dans 192 pays. La rentabilité est donc indiscutable au regard du montant du ticket d'entrée pour un départ ou une arrivée : entre 80 000 et 120 000 euros. Chaque année, Roland Garros attire 450.000 spectateurs dont un tiers d'étrangers. L'évaluation de la Fédération française de basket sur les Championnats du monde 2015 fait apparaître une dépense de 400 euros par jour (en sus du billet) par spectateur finlandais du match entre la France et la Finlande à Montpellier le 5 septembre 2015.

Plusieurs études ont été réalisées pour quantifier les retombées économiques des grands événements sportifs sur le sol français, qu'il s'agisse d'études ex-ante ou ex-post. Le Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) de Limoges a notamment acquis une expertise forte en la matière. C'est lui qui a par exemple réalisé une étude pour le compte de l'UEFA sur l'impact économique de l'Euro 2016 sur la croissance et l'emploi en France.

Ainsi, au total, selon cette enquête, cet événement apportera un surcroît d'activité économique de 1,2 milliard d'euros :

- les dépenses réalisées par les visiteurs dans les stades et les fans zones sont estimées à 800 millions d'euros, dont 200 pour les fans zones ;
- les marchés adressés aux entreprises françaises dans le cadre de l'organisation de l'Euro 2016 sont estimés à 400 millions d'euros.

L'étude chiffre à 1,7 milliard d'euros la totalité des investissements qui sont réalisés dans les stades. En termes d'emplois, la construction / rénovation des stades a déjà permis de mobiliser 20 000 emplois (équivalent temps plein).

L'étude du CDES estime en outre que 94 000 personnes devraient être « mobilisées » pendant l'événement. Enfin, l'enquête relève que l'Euro 2016 constituera un formidable « booster » de visibilité pour chacune des villes hôtes (Paris, Saint-Denis, Lens, Lille, Bordeaux, Marseille, Nice, Saint-Etienne, Lyon, Toulouse) puisqu'elle anticipe 150 millions de téléspectateurs par match. Soit un total de 8,1 milliards de téléspectateurs en cumulé.

Concernant les Jeux Olympiques et Paralympiques, il était intéressant de se rendre au Japon pour apprécier la capacité d'évaluation *a priori* de l'impact des JO2020, car la population japonaise est extrêmement soucieuse du respect d'une enveloppe budgétaire raisonnable dans un contexte de croissance atone (0,5 % en 2015) et de flambée des coûts de construction. C'est ce qui a conduit à renoncer à la construction du nouveau stade national, principal site des JO, au profit d'une rénovation de stade existant et à l'abandon du projet « JO Compact » c'est-à-dire le regroupement de 85 % des sites dans un rayon d'environ 8km. Depuis la candidature de Tokyo, de nombreuses estimations ont circulé tendant à mettre en avant les retombées économiques positives de l'évènement. Deux études récentes,

une de mars 2016 du Mizuho Research Institute et une de janvier 2016 de la Banque du Japon, analysées par le service économique régional de l’Ambassade de France, ont estimé les gains à environ 240 milliards d’euros (30 000 milliards de yens).

Fondées sur l’étude des comités d’organisation olympiques précédents de sept pays, le Mizuho Research Institute a constaté une progression du PIB supérieure à la tendance de long terme d’environ 0,3 % par an au cours des cinq années précédant les JO, soit, appliqué à l’économie japonaise, 240 milliards d’euros. Le résultat obtenu est à peine moindre (231 milliards) en utilisant une méthode microéconomique additionnant les gains économiques, directs et indirects, avant, pendant et après les Jeux, à savoir : dans un premier temps les investissements dans la construction et dépenses de consommation entraînant une montée des prix des valeurs mobilières, ainsi que la hausse du nombre de touristes étrangers et une accélération de la modernisation des infrastructures, accompagnée d’un rebond des investissements privés ; dans un deuxième temps les dépenses de consommation des 920 000 spectateurs attendus selon le chiffre du Comité de candidature bénéficiant à Tokyo et aux régions (hôtellerie, loisirs, transports) ; dans un troisième temps l’utilisation efficace des infrastructures, le redéploiement des sites olympiques, la dynamique touristique, la compétitivité accrue, l’exposition médiatique, *etc.*

L’estimation de la Banque du Japon parvient au même ordre de grandeur avec un gain de PIB annuel de 5 000 à 6 000 milliards de yens en 2018 (44 milliards d’euros), soit 0,2 à 0,3 % de croissance annuelle du PIB réel grâce notamment au tourisme et aux investissements. Si l’on rapporte cette tendance à la période 2015-2020, on aboutit bien à une augmentation d’environ 30 000 milliards de yens (240 milliards d’euros). Cette estimation se fonde sur une hypothèse raisonnable de la poursuite de la tendance actuelle de l’augmentation des flux touristiques permettant d’atteindre 33 millions de touristes en 2020 : un record de 19,75 millions de touristes ayant dépensé 27,9 milliards d’euros a été atteint en 2015 et l’objectif de 20 millions de touristes en 2020 a été doublé. Quant aux investissements dans des infrastructures majeures, l’hôtellerie et la rénovation urbaine, la Banque du Japon les chiffre entre 10 100 et 13 000 milliards de yens (108 milliards d’euros) correspondant à 0,4 % à 0,6 % du PIB nominal de 2014.

Certes, certaines conventions de calcul sont toujours contestables et il demeure des incertitudes, notamment du fait du déficit de main d’œuvre, mais à l’inverse certains effets de leviers bénéficiant au reste du pays n’ont pas été intégrés (seuls les investissements cumulés dans des infrastructures majeures à Tokyo sont pris en compte).

### ***b. Un héritage à plus long terme pour les villes et les pays***

Les grandes compétitions internationales permettent la transmission d’un héritage durable, et ce sur plusieurs plans, aux villes hôtes, aux pays organisateurs et aux citoyens. Les grandes métropoles et les acteurs publics l’ont bien compris et

ont intégré cette logique dans leurs stratégies de développement et d'attractivité. À cet égard, les grandes compétitions internationales constituent des catalyseurs de changements pour une ville, un territoire ; et à plus grande échelle, pour un pays. Les comités d'attribution privilégient désormais des candidatures qui portent une vision solide et des objectifs clairs à atteindre, pour un pays ou une ville hôte, en matière de développement, d'infrastructures et de pérennité des investissements concédés, comme en atteste l'article 14 de la Charte olympique qui énonce l'impératif de « promouvoir un héritage positif des Jeux Olympiques pour les villes et les pays hôtes ».

Dans un souci bien légitime et compréhensible d'acceptabilité sociale des GESI, ces nouveaux critères de cohérence et de durabilité font florès au sein des comités d'attribution des grandes compétitions internationales au premier rang desquelles on trouve notamment le Comité international olympique. Sous l'impulsion de son président, M. Thomas Bach, et dans la continuité de la Session du CIO à Prague en 2003, l'organisation a entamé une réflexion sur le cahier des charges et les exigences en termes d'héritage, de durabilité et de transparence pour permettre aux villes hôtes d'adapter les Jeux à leurs besoins de moyen et long termes plutôt que de devoir s'efforcer de respecter un modèle préétabli. Cette réflexion a abouti à « l'Agenda olympique 2020 » qui place la notion de durabilité et d'héritage au cœur du cahier des charges des prochaines candidatures.

L'organisation de grandes compétitions permet à la ville hôte de se doter d'équipements de qualité. D'abord, en vue des compétitions sportives suivantes, les infrastructures existantes peuvent être utilement réaffectées. C'est le cas du stade olympique à Londres qui accueillera en 2017, les Mondiaux d'athlétisme ; cinq matchs de rugby y ont, d'ores et déjà, été organisés lors de la Coupe du monde, en 2015. Toujours à Londres, la 33<sup>e</sup> édition des Championnats d'Europe de natation s'est déroulée en mai 2016 au sein de l'Aquatics Centre, le centre nautique qui a servi pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2012. Les villes hôtes, bénéficiant d'infrastructures de haute qualité, se positionnent ainsi régulièrement dans l'organisation d'évènements sportifs et extra-sportifs qui ponctuent l'année (Championnats du monde, Championnats d'Europe, finale de la Ligue des champions, concerts). Les équipements modernes se veulent multifonctions, ils participent du dynamisme, sportif et culturel, que toute métropole souhaite incarner.

Dans En France, dans le même esprit, les stades construits dans la perspective de l'Euro 2016 vont servir à l'accueil de grands évènements sportifs et culturels internationaux permettant de dynamiser la vie des villes dans lesquelles sont sis les nouveaux stades. Le nouveau stade de l'Olympique lyonnais, par exemple, a déjà accueilli, dès mai 2016, les finales de deux compétitions continentales de rugby, la Challenge Cup et la Champions Cup. L'enceinte lyonnaise a également été sélectionnée dans le cadre du Mondial 2019 de football féminin. À terme, le stade pourra recevoir les finales de la Champions League et de l'Europa League, évènements aux impacts médiatiques forts, mais également des spectacles sons et lumières et des concerts.

Mais ce qui est évidemment le plus frappant s'agissant des très grands évènements comme les Jeux Olympiques, c'est le puissant effet d'accélérateur de projets d'infrastructures et de reconfiguration de l'espace urbain. Administrativement, l'organisation d'un GESI permet de lever plus facilement les obstacles juridiques à la mise en place d'infrastructures publiques de qualité, et réduisant par là-même l'incertitude juridique qui peut peser sur ce type de projet. Par ailleurs, l'élan fédérateur suscité par l'attribution d'un GESI (ou simplement par une candidature) peut faciliter l'acceptation sociale des travaux inhérents à ce type de compétition internationale. C'est la raison pour laquelle de nombreuses villes s'engagent pour organiser de grandes compétitions sportives, l'évènement s'inscrivant dans une perspective bien plus large et plus ancienne que sa portée ne le laisse croire. Plusieurs villes olympiques comme Vancouver ou Londres ont tenté de planifier des Jeux dans une perspective de durabilité du legs olympique avec l'objectif d'intégrer la construction ou le réaménagement d'équipements sportifs dans un vaste processus de régénération urbaine. Cette logique, renvoyant à l'idée d'une transformation urbaine en lieu et place d'une extension urbaine, sous-entend d'adopter une démarche qualitative en matière d'urbanisme.

À Barcelone, plus de 1 000 hectares de terrains industriels ont été aménagés pour accueillir le quartier olympique, transformés depuis en logements résidentiels et en installations publiques sur le bord de mer. Les JO ont laissé une empreinte durable sur la ville. La revitalisation du bord de mer, la création du port olympique ainsi que du quartier de *Barceloneta* ont tous grandement contribué au succès des JO et sont aujourd'hui des lieux très fréquentés par les Barcelonais et les visiteurs. On estime que les Jeux de 1992 ont permis à la ville de doubler le nombre annuel de touristes internationaux. De 1990 à 1992, le parc hôtelier s'est accru de 38 % et, vingt ans après, Barcelone était devenue la douzième destination touristique mondiale et la cinquième en Europe <sup>(1)</sup>.

Le village olympique a été construit sur cinq kilomètres, face à la Méditerranée, en lieu et place d'une zone industrielle et de voies de chemin de fer. Les JO ont permis de moderniser et de sécuriser les quartiers historiques de la ville, pour en faire des lieux touristiques incontournables. Le sulfureux quartier d'*El Raval*, à cet égard, a connu une modification substantielle qui lui a donné un nouveau souffle. Le Village olympique s'est transformé en habitations, 60 % des logements ayant été vendus dès le premier trimestre 1993 et le dernier appartement en 1996. Près de 6 000 personnes habitent dans ce quartier résidentiel <sup>(2)</sup>. Incontestablement, l'organisation des JO a servi de tremplin à une ville transformée mais au-delà de la ville de Barcelone, c'est l'ensemble de l'Espagne qui a bénéficié de l'effet d'entraînement induit par les Olympiades. En 1992, Madrid était désignée capitale européenne de la culture, et Séville est l'hôte, la même année, de l'Exposition Universelle. Dans l'imaginaire de la communauté olympique et sportive mondiale, Barcelone est devenue le modèle de régénération

---

(1) Feuille d'information du CIO, *Héritage des Jeux*, 3 décembre 2013

(2) *Rapport de l'université de Barcelone, présenté par Xavier Iglesias*, El escenario post Juegos Olímpicos de Barcelona'92, Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña

urbaine réussie grâce aux Jeux, avant d'être détrônée par Londres vingt ans plus tard.

Londres a misé sur une croissance urbaine compacte et faiblement consommatrice d'espace et d'énergie. L'État et la municipalité de Londres ont confié à l'*Olympic Park Legacy Compagny* (OPLC) la mission d'élaborer un plan d'aménagement à long terme, le *Legacy Communities Scheme*, qui prévoit la création d'un nouvel espace urbain pour l'Est de Londres à destination des grandes entreprises internationales, entrepreneurs et investisseurs. Le Village des athlètes était conçu dès le début pour être transformé en 2 800 appartements, ce qui est chose faite (2 818 logements pour être exact), cinq nouveaux quartiers comprenant 8 000 appartements devant aussi sortir de terre dans les prochaines années, dont 35 % à loyer modéré, dans une ville connue pour ses loyers extrêmement élevés.

Les JO ont été, là encore, utilisés à des fins de développement territorial de l'Est londonien, déshérité. Le déplacement du centre de gravité de Londres se matérialise avec la mise en place progressive d'un nouveau pôle à forte valeur ajoutée, sur l'emplacement de l'ancien Parc olympique. Une stratégie pour attirer les campus délocalisés de grandes universités anglaises ainsi que les entreprises a été mise en place, avec comme objectif à moyen terme la création de 3 000 emplois et une plus-value de 2,8 milliards de livres (3,5 milliards d'euros). Une crèche et une école indépendante ont ouvert en 2013 et les universités de Birkbeck et East London ont créé un campus universitaire sur le site de Stratford. Dans les cinq prochaines années, University College London fera de même, avec des équipements académiques, des logements pour les étudiants et le personnel universitaire. Les Jeux ont permis de lancer le projet de modernisation de la gare régionale de Stratford, destiné à faire de Stratford un pôle commercial avec l'implantation du Westfield Stratford City, un grand centre commercial ouvert en 2011, bénéficiant d'une position stratégique entre les gares régionale et internationale. Le projet est d'en faire un pôle commercial à l'échelle régionale et mondiale. Les Jeux ont permis de stimuler l'activité économique à travers des appels d'offres pour les infrastructures et les équipements des Jeux. Les entreprises britanniques ont ainsi signé des contrats avec l'*Olympic Delivery Authority* pour un montant de 7,5 milliards de livres<sup>(1)</sup>. Autrefois déshérité et peu réputé, le East village est désormais « *the place to live* » à Londres.

En termes d'héritage écologique et de qualité de vie, le choix du site olympique, sur une ancienne friche industrielle, a permis d'excaver et de nettoyer plus de 2,3 millions de mètres cubes de sols contaminés. Le site du Parc olympique londonien a été réaménagé en un parc qui a de nouveau ouvert ses portes au public en avril 2014. Le Parc a vu plus de 5 millions de visiteurs depuis sa réouverture et constitue désormais un nouveau lieu de rendez-vous pour les Londoniens, les touristes et les employés du parc d'entreprises.

---

(1) *Inspired by 2012: The legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games*, juillet 2013.

À Barcelone, le front de mer a été réaménagé en balade piétonne, alors que jusque-là, il s'agissait d'un élément délaissé des plans d'urbanisme précédent.

Vancouver, hôte des XXI<sup>e</sup> Jeux Olympiques d'Hiver, a souhaité amplifier sa politique innovante en matière de développement durable à l'occasion de l'organisation des Jeux : « *Vancouver est parvenue, alors que la population du centre-ville a plus que doublé, à abaisser ses émissions de CO<sub>2</sub>, par habitant au niveau le plus faible de toute l'Amérique du Nord* »<sup>(1)</sup>. Les sites olympiques furent choisis en fonction de la possibilité de respecter au mieux l'environnement et de laisser un héritage pour la population. Ainsi, le traitement des eaux de pluies et des eaux usées du Village olympique, implanté sur une ancienne zone industrielle (False Creek), a permis de répondre aux besoins en matière de chauffage et d'eau chaude des habitants, étant précisé que le nouveau quartier à faible empreinte écologique est composé en partie de logements sociaux et donne la priorité aux déplacements propres<sup>(2)</sup>.

Dans ces trois exemples, la diversification des moyens de transport a été prise en compte. La ville de Barcelone profita des JO de 1992 pour construire une ceinture autoroutière de 40 km qui desservit les 4 pôles olympiques. Cette nouvelle artère routière a permis d'englober et de réunir la ville et de la rendre beaucoup plus cohésive et fluide. Mais c'est du point de vue de la durabilité et de l'amélioration de l'offre de transports publics que les GESI jouent le mieux le rôle de catalyseur du changement. *Transport for London* a ainsi investi 6,5 milliards de livres dans les infrastructures de transport en vue des Jeux de 2012. La ville de Londres a également investi 10 millions de livres dans la rénovation de pistes cyclables de la ville. La ville de Barcelone avait, de son temps, investi 1,5 milliard d'euros dans le développement du métro, du tramway et des bus. La circulation poids lourd, par exemple, a été renvoyée en sous-sol.

Sans doute ces transformations auraient-elles été réalisées en l'absence d'accueil des grands événements, mais peut-être dans des proportions moindres et surtout dans des délais bien plus longs. Selon Tony Travers, professeur à la *London School of Economics*, auteur d'une étude d'impact économique des JO sur les *boroughs* de la capitale, la transformation du quartier prendra entre dix à vingt ans contre cinquante à soixante ans sans les Jeux<sup>(3)</sup>. Cette affirmation vaut également pour d'autres pays. La Chine a pu investir plus de 1,8 milliard d'euros pour la construction du terminal 3 de l'aéroport international de Pékin et ainsi accélérer la modernisation de ses infrastructures. Le terminal peut désormais accueillir 50 millions de passagers chaque année, passant ainsi de la huitième à la

---

(1) « *Un modèle social et écolo* », Kim Murphy, *Los Angeles Times*, traduit par « *Courrier International* » n°1006 du 13 au 17 février 2010, page 41.

(2) *Éléments mis en valeur dans le rapport de droit public international de Kevin Bernardi, Université de Perpignan – Via Domitia « Impacts & héritage des Jeux Olympiques modernes », 2010.*

Présenté par Kévin BERNARDI

(3) Travers, Tony (2012) *The olympics have been a resounding success. But with a continuing gloomy economic outlook the glow will fade quickly. British Politics and Policy at LSE*, 22 août 2012.

deuxième place des aéroports les plus fréquentés par nombre de passagers. Ces travaux marquent l'entrée de la Chine dans une nouvelle stature internationale qu'elle entendait bien démontrer en organisant les Jeux de 2008. Le développement considérable de la ville de Sotchi, certes pour un coût très élevé, pourrait aussi être cité, avec la création de son aéroport international, son hôtellerie de luxe et ses stations de ski de classe mondiale.

En France, l'exemple de la Plaine Saint Denis est trop peu mis en avant en France dans les débats sur l'opportunité d'accueillir des grands événements. Pourtant c'est un exemple d'autant plus intéressant que cette transformation s'est sciemment appuyée sur la construction du stade. Afin de remédier à la désindustrialisation de La Plaine Saint-Denis, et d'organiser sa reconquête, les villes de Saint-Denis, Saint-Ouen, et d'Aubervilliers décident de créer le 9 octobre 1985 un syndicat intercommunal, « Plaine Renaissance ». Celui-ci confie au GIE Hippodamos, constitué par les architectes Yves Lion, Pierre Riboulet et Reichen et Robert, ainsi que du paysagiste Michel Corajoud, la réalisation d'un projet urbain, devant permettre de transformer cette zone industrielle en déshérence, en une véritable ville très active. Le Stade de France qui a été construit pour la Coupe du monde de football de 1998 a catalysé la transformation complète de la zone imaginée par le syndicat et impulsé sa métamorphose.

La construction du stade s'est accompagnée d'un effort d'investissement massif pour aboutir au désenclavement de La Plaine-Saint-Denis : transformation de l'autoroute A86 en superpériphérique de deux fois trois voies, couverture complète de l'autoroute A1 par un parvis dallé dédié aux promenades et aux espaces verts, réhabilitation des deux gares des RER B et D, triplement de la capacité d'accueil de la station de métro... L'« effet Grand Stade » s'est exercé sur les entreprises qui sont venues s'installer dans son sillage (Décathlon, EDF, SNCF, Arcelor, Orange, SFR...). Avec l'arrivée massive de maisons de production de télévision (AB Productions, Air Productions, Coyotte Productions...) et la création de plus d'une quinzaine de studios de télévision, dans les établissements des Magasins généraux de Paris, un nouveau pôle image et son a émergé qui attire les entreprises spécialisées dans les secteurs de la communication et des arts graphiques. Depuis 1998, plusieurs centaines de logements ont été construits et des zones tertiaires créées de toutes pièces, telle l'avenue François Mitterrand ou le secteur situé au sud du Stade de France. La Plaine Saint Denis est aujourd'hui le troisième quartier d'affaires de France, avec 25.000 emplois, là où il n'y avait plus, il y a 20 ans, qu'une friche. Le projet de développement se poursuit.

Ajoutons que même lorsqu'une candidature échoue, le travail effectué, grâce à la mobilisation collective, pour construire un projet de modernisation, qui à défaut aurait pu mettre des années à émerger, peut être utilisé. C'est l'héritage sans les Jeux ! Le Grand Paris en termes de transports en est le bon exemple, tout comme le maintien du projet du Vélodrome de Saint-Quentin en Yvelines (à Montigny-le-Bretonneux), qui était une des pièces maîtresse du dossier de Paris 2012. Le Vélodrome a ouvert ses portes le 13 janvier 2014 et permet aujourd'hui de disposer d'une piste centrale unique au monde, ainsi que d'une piste de BMX

couverte unique en Europe. Il est intégré à un complexe sportif composé d'une aire de loisirs, d'un hôtel, de résidences étudiantes, de commerces... situé sur un terrain de 15 hectares, entre la gare de Saint-Quentin-en-Yvelines - Montigny - le Bretonneux et la base de plein air et de loisirs de Saint-Quentin-en-Yvelines, proche de l'autoroute A12. Les Championnats du monde du 18 au 22 février 2015 y ont notamment été accueillis. On escompte jusqu'à 500 emplois pérennes liés au complexe.

### *c. Un rayonnement assuré pour les villes et les territoires*

Pour les villes dans lesquelles l'industrie traditionnelle fait place à une économie basée sur les services, l'offre de biens culturels et sportifs devient un enjeu majeur pour capter l'attention internationale et pour attirer et retenir les professionnels du secteur tertiaire. Le sport est la plus grande manifestation collective dès lors qu'aujourd'hui les moyens de diffusion médiatique des compétitions aboutissent à ce qu'un pays ou une ville ou un territoire soit sous l'œil du monde entier. L'accueil de grands événements sportifs offre ainsi une visibilité incomparable aux pays organisateurs, ce qui explique que la compétition soit rude pour leur attribution. Plus de deux milliards de personnes devraient assister à la retransmission de la cérémonie d'ouverture des Jeux de Rio.

Les grandes compétitions sportives visent à (re)positionner la ville sur la carte du monde et à attirer des visiteurs et des investisseurs internationaux. La ville de Turin illustre bien cette problématique. Plus réputée pour son industrie automobile que pour son rayonnement culturel ou patrimonial, la ville n'était pas perçue, avant les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2006, comme une destination touristique. Dans ce cas, les Jeux se sont intégrés dans le processus de transformation globale déjà amorcé par la ville <sup>(1)</sup>, notamment en matière de transport. La ville est désormais la quatrième ville la plus visitée en Italie. Entre 2006 et 2012, Turin a vu le nombre de visites passer de 3,3 millions à 4,3 millions, soit une augmentation d'un tiers en six ans, et ce en pleine crise économique en Europe. Selon le Directeur des relations avec le comité olympique de la Ville de Turin, Roberto Daneo, les Jeux « par leur exposition mondiale ont permis de souligner le riche héritage culturel de la ville et, par là-même de se débarrasser de son image de ville industrielle » <sup>(2)</sup>.

Dans le même ordre d'idée, la valorisation de l'exposition internationale liée aux JO de 2000, à Sydney, est estimée à 6,1 milliards de dollars américains confortant la stratégie marketing de l'Australie qui consistait à attirer les investisseurs internationaux et à être perçue comme un centre d'affaires majeur en Asie.

S'agissant de Londres, les Jeux Olympiques de 2012 se sont traduits par l'augmentation de 25.000 places du parc hôtelier, créant des possibilités

---

(1) *Processus décrit dans le Piano Strategico Torino Internazionale adopté en 1998*

(2) <http://www.olympic.org/fr/news/les-jeux-Olympiques-d-hiver-ont-totalement-change-l-image-de-turin/222502>

d'hébergement pour la tenue d'autres évènements. Londres est notamment devenue le 1<sup>er</sup> concurrent de Paris pour l'accueil de congrès.

Le sport fait donc partie intégrante de la stratégie de marque d'une ville. Le football fournit à cet égard des données intéressantes sur l'impact du sport à l'échelle d'une ville. Le cabinet Ernst&Young a réalisé, en 2012, un baromètre des impacts économiques et sociaux du football, à la demande de l'Union des clubs professionnels de football, qui renseigne bien sur les rapports entre clubs et collectivités territoriales. 97 % des collectivités territoriales sondées reconnaissent l'impact positif des clubs sur leur notoriété et près des deux tiers estimaient que les clubs jouaient également un rôle dans leur rayonnement à l'international. Plus encore, 71 % des collectivités sondées soulignaient l'impact des clubs dans la constitution de réseaux d'entreprises via notamment les places VIP. En somme, bien que l'impact d'une nouvelle enceinte sportive en termes de revenus pour une ville soit difficilement quantifiable, la présence de ce type d'équipement dans une ville est le symbole que cette dernière est entrée de plein pied dans le XXI<sup>ème</sup> siècle.

La notoriété et l'exposition induite par les GESI permettent à des villes d'attirer les plus grands noms de l'architecture mondiale pour participer à la conception et à la réalisation d'infrastructures qui survivront aux Jeux et participeront du rayonnement de la ville. Pékin et son célèbre « Nid d'Oiseau », conçus par les lauréats du Prix Pritzker Herzog & de Meuron et l'architecte et artiste chinois Ai Weiwei, en sont l'illustration. Barcelone a pu, suite aux JO de 92, faire collaborer des architectes à renommée internationale tels que Frank Gehry qui a conçu la Baleine, véritable symbole post-olympique, mais aussi Jean Nouvel et son projet de Tour Agbar dont les travaux ont débuté en 1999. Pour une ville qui souhaite être pleinement intégrée à l'univers des affaires dans une économie globalisée, l'apport de ces architectes est un enjeu de prestige non négligeable.

Dans la foulée des JO de Barcelone et du remodelage esthétique qui s'ensuivit, naquirent deux des plus importants centres culturels de la ville : le Musée d'Art Contemporain de Barcelone (MACBA) et le Centre de Culture Contemporaine de Barcelone (CCCB). Artistes, artisans et autres commerçants affluent alors, faisant d'El Raval le centre artistique et culturel de la ville. L'emblématique colline de Barcelone, le Montjuïc, aménagée dans le cadre des JO de 1992, s'est reconvertie en haut lieu du tourisme et de la culture. Elle accueille régulièrement des évènements sportifs (Championnat du monde de handball) et des festivités culturelles, notamment des concerts à forte visibilité médiatique (Madonna, Shakira, U2).

Ce rayonnement assuré par l'image, aucun évènement ne peut y contribuer mieux qu'un évènement à ciel ouvert et itinérant comme le Tour de France. Le Tour de France est un monument du sport mondial et un ambassadeur de la France à l'étranger. Il est diffusé dans 192 pays, ce sont 6100 heures de programmations produites regardées par 3,5 milliards de téléspectateurs cumulés sur 21 jours. C'est

la troisième diffusion audiovisuelle mondiale. On mesure mieux cet impact extraordinaire lorsque l'on se déplace à l'étranger. Au-delà du spectacle sportif, le Tour de France assume un rôle de promotion de la France, de son patrimoine et de ses régions, de la beauté et de la diversité des paysages français. La spécificité du cyclisme est l'organisation d'une compétition hors stade, itinérante, qui devient une vitrine exceptionnelle de notre pays, magnifié par la retransmission télévisée aux quatre coins du globe. Ce sont chaque jour des cartes postales de la France qui passent sur des millions d'écrans. C'est un créateur de flux touristiques liés à la découverte à la télévision de territoires qui ont été mis en valeur. C'est tout simplement aussi une image de la France qui maintient et suscite son attractivité.

#### *d. Un capital humain au service de la dynamique économique et sociale des pays*

Les défis que représente l'organisation d'un événement international pour une collectivité constituent un puissant mobilisateur capable de donner une impulsion nouvelle à une région en créant des collaborations inédites entre les acteurs locaux. L'implication de nombreux bénévoles, souvent jeunes, permet à ces personnes d'acquérir de nouvelles compétences et savoir-faire dans un contexte généralement motivant. Le besoin en bénévoles, inhérent aux GESI, constitue un levier d'insertion qui peut bénéficier à des catégories de populations qui sont, traditionnellement, en marge de ce genre d'événements. Sur les 70 000 volontaires présents aux Jeux de Londres, en 2012, 40 % d'entre eux s'engageaient bénévolement pour la première fois<sup>(1)</sup>. Les programmes de bénévolat sont ouverts à tous, sans conditions d'âge, y compris aux personnes à mobilité réduite. La diversité des profils permet un décloisonnement du recrutement à travers une démarche socialement inclusive.

Prenons l'exemple du handball. L'édition 2017 du Championnat du monde de handball aura lieu en France, du 16 janvier au 29 janvier. La France a déjà été organisatrice en 1970 et 2001. Elle a aussi organisé en 2007 les Championnats du monde de handball féminin et accueillera l'Euro féminin en 2018. Cette fois, l'ambition affichée par le président de la Fédération Joël Delplanque est de placer « le handball populaire, le handball de terrain, au cœur de nos territoires ». Le choix a été fait d'organiser le championnat dans 8 lieux de rencontre différents (Nantes, Metz, Rouen, Albertville, Lille, Montpellier, Paris et Brest), quand trois lieux avaient été retenus dans les éditions précédentes. C'est un coût supplémentaire mais une opportunité formidable pour les collectivités et leurs environs. De jeunes licenciés FFHB âgés de 15 à 17 ans et venant de tout le pays ont été choisis parmi 2 000 candidats pour rejoindre l'organisation.

L'organisation de GESI peut également avoir un impact positif sur le terrain des mentalités. La médiatisation des Jeux Paralympiques constitue, à cet égard, un important effet de levier pour faire évoluer la société. Après les Jeux de

---

(1) Comité Français du Sport International, Synthèse Etude d'opportunité, Candidature à l'organisation des JO et Paralympiques 2024.

Londres, 81 % des Britanniques estimaient que son organisation avait eu un impact significatif pour améliorer la perception des personnes en situation de handicap. Une autre image du handicap a pu être promue dans laquelle la performance des sportifs prime sur leur déficience.

L'organisation de grands événements permet de faire bénéficier les villes, les acteurs économiques locaux et les bénévoles y participant, d'un capital humain à même d'être réutilisé au service de l'accueil et de l'attractivité de la ville. C'est dans ce cadre que la Commission européenne a publié, en 2007, un Guide méthodologique « pour maximiser les impacts durables des manifestations culturelles et sportives sur les destinations touristiques et les entreprises du tourisme » dans lequel elle appelle à élaborer une stratégie inclusive permettant d'atteindre cet objectif. Elle incite les acteurs à densifier aussi bien l'offre dite de hardware, en matière d'hôtellerie et de restauration que l'offre de software en matière de loisirs culturels, sportifs et environnementaux.

Ce raisonnement est convergent avec celui de la Déclaration de Berlin de l'UNESCO, résultat d'un vaste processus de consultation impliquant quelque 100 experts issus des gouvernements, du milieu universitaire et du mouvement sportif, adoptée par 121 États membres représentés lors de la 5e Conférence internationale des ministres et hauts fonctionnaires responsables de l'éducation physique et du sport (MINEPS V). La Déclaration est composée de plus de 70 recommandations et engagements qui explicitent notamment le potentiel d'inclusion sociale du sport et de l'accueil des événements sportifs. Des travaux sont en cours pour les mettre en œuvre.

Le Guide publié par la Commission européenne promet l'élaboration de stratégies durables à partir d'événements ponctuels. Le Royaume-Uni a organisé, sur quatre ans, les Olympiades culturelles de Londres, réunissant plus de 25 000 artistes du monde entier, et réussissant à attirer plus de 14 millions de visiteurs à travers le pays <sup>(1)</sup>. Pour la Commission, l'organisation de ce genre d'événement s'apparente à un puissant « *outil de marketing territorial* » qui permet de faire la promotion d'un territoire et/ou d'en renouveler l'image. Elle propose de mettre en place, en amont des GESI, des actions de sensibilisation et de micro-manifestations locales, de formation, de professionnalisation et de structurer des filières et des pôles de compétitivité. Au demeurant, ces actions peuvent permettre à un territoire de se structurer autour d'une spécialité sportive de « niche » (voile, équitation, gymnastique) à même de lui donner une visibilité. La Commission analyse l'expérience d'un grand événement comme « un acquis fondamental pour d'autres projets de développement territorial et touristique du territoire ».

La démarche de valorisation des territoires est corroborée par des expériences menées à l'étranger. Depuis 2005, dix-neuf villes ayant accueilli de grands événements sportifs et représentant les cinq continents sont membres du Sport Events City Network, réseau dont le but est de promouvoir la coopération et

---

(1) Feuille d'information, Londres 2012 – Faits & Chiffres, CIO, novembre 2012.

l'échange des meilleures pratiques en matière d'évènementiel sportif entre les villes partenaires. De la même manière, sur le continent nord-américain, la National Association of Sports Commission met en relation les différents acteurs impliqués dans l'évènementiel sportif bâtissant ainsi une véritable culture commune des grands projets, une intelligence organisationnelle à même d'être capitalisée.

L'expérience accumulée par les collectivités et les acteurs privés français, dans la gestion de grands événements sportifs, constitue donc un levier d'influence indéniable à l'heure où les GESI s'orientent de plus en plus vers des pays émergents demandeurs d'expertise et de coopération dans ce domaine d'action. Les infrastructures sportives ainsi que le savoir-faire développé par le pays hôte de GESI lui permettent de rester un partenaire privilégié des fédérations internationales et de continuer à accueillir de grands championnats internationaux.

#### *e. Une économie du sport restructurée et des politiques publiques renouvelées*

En ce qui concerne la filière professionnelle, les grands équipements sportifs hérités des compétitions constituent une opportunité pour restructurer économiquement une filière.

Le football constitue un exemple topique. Les enceintes allemandes bâties pour le Mondial 2006 servent de référence. L'Allemagne a su profiter de l'organisation du Mondial 2006 pour bâtir de nouvelles enceintes et faire fructifier l'organisation d'une telle compétition. Les nouveaux stades allemands ont été conçus avec des capacités accrues, plus de sièges VIP et des boutiques permettant de faire progresser les recettes commerciales, indispensables à la santé économique d'un club. La Bundesliga<sup>(1)</sup> a utilisé la Coupe du Monde de 2006 comme un levier de croissance lui permettant d'accroître l'affluence aux stades<sup>(2)</sup>, de proposer une offre complète et diversifiée de divertissements (format supporters, format familial, loges VIP et entreprises). Les recettes commerciales (hors droits TV) des clubs professionnels allemands sont désormais les plus élevées en Europe<sup>(3)</sup> et participent d'un cercle vertueux permettant aux clubs d'investir davantage et d'avoir une plus grande visibilité sur la scène européenne, par l'achat de joueurs dits « tête d'affiche » mais également par la présence dans les compétitions européennes : en 2013, deux clubs allemands, le Bayern Munich et le Borussia Dortmund, s'affrontent en finale de la Ligue des Champions devant 360 millions de téléspectateurs, retransmis dans plus de 200 pays. Résultats du succès économique allemand, les performances sportives permettent une meilleure internationalisation des clubs allemands, jusqu'alors cantonnés au marché national. La Bundesliga a ainsi triplé le montant des droits télévisés vendus à l'étranger, pour la période 2015-2017, pour les porter à 150 millions d'euros.

---

(1) Championnat allemand de première division de football

(2) Une moyenne de plus de 45 000 spectateurs par match soit deux fois plus de spectateurs qu'en Ligue 1

(3) 943 M€ de recettes commerciales sur l'année fiscale 2014, selon le rapport Club Licensing Benchmarking de l'UEFA, publié en 2015

Roland Garros est l'exemple d'un évènement qui fait vivre tout un écosystème sportif. Sur les 75 millions d'euros de résultat, 50 millions sont réinjectés dans le tennis fédéral (Roland Garros appartient à la Fédération française de tennis). La FFT finance un millier d'emplois elle-même, dont environ 350 en centrale, auxquels s'ajoutent tous les emplois indirects. Ce modèle est d'ailleurs remis en cause par le coût d'investissement dans la modernisation du site, qui nécessite de revoir la répartition de la distribution des recettes du tournoi.

L'accueil de grands évènements sportifs a aussi un effet multiplicateur sur les politiques sportives. En premier lieu, accueillir un évènement conduit à une volonté de capter un maximum de médailles, ce qui suppose de mettre en place des politiques sportives abouties et efficaces. Ce n'est pas un phénomène nouveau. Déjà la simple participation à des GESI d'athlètes nationaux engendre des conséquences sur la formation des athlètes et l'organisation globale de la politique nationale sportive. Les mauvais résultats des Français aux Jeux Olympiques de Rome en 1960 (5 médailles dont aucune en or) n'ont-ils pas conduit à prendre un certain nombre de mesures drastiques pour y remédier, notamment la création de l'Institut national du sport (qui deviendra plus tard l'INSEP – Institut national du sport, de l'expertise et de la performance) pour la formation des athlètes et celle du poste de Commissaire aux sports ?

Dans des pays qui décident au plan politique de construire une stratégie d'influence à travers notamment l'accueil de grands évènements sportifs, la prise en compte de la préparation des athlètes est évidemment cruciale, notamment lorsqu'il s'agit de Jeux Olympiques concernant la diversification des disciplines sportives dans lesquels les athlètes nationaux peuvent prétendre à des médailles. Il y a, sur le plan sportif, un avant et un après JO2008 en Chine, ou plus précisément un avant et un après 2001 (date de la désignation par le CIO), le choix de la ville de Pékin ayant encore renforcé l'attention portée aux athlètes par le gouvernement central. Chen Zhili, conseillère d'État et première vice-présidente du BOCOG (le Comité d'organisation de Pékin pour les XXIXe Jeux Olympiques) déclarait en janvier 2008 : *« obtenir de meilleurs résultats aux JO de Pékin 2008 constitue à la fois une importante mission confiée par le pays et le peuple, et un grand souhait des athlètes et des travailleurs du milieu sportif chinois. Il faut que tout le milieu sportif chinois fasse rayonner l'esprit patriotique et redouble d'efforts pour bien préparer la participation des sportifs chinois aux Jeux Olympiques de 2008. »*

Sur le plan de la promotion du sport amateur, une partie des équipements bâtis à l'occasion des grands évènements internationaux est souvent réaffectée au bénéfice d'associations et de clubs sportifs. Certaines structures peuvent facilement être adaptées pour bénéficier à la pratique récréative ou semi-professionnelle d'un sport. C'est le cas des piscines olympiques qui, de Barcelone à Pékin, en passant par Londres, ont été réhabilitées en centres aquatiques ouverts au public, ou mises à disposition de clubs locaux. Il existe une corrélation entre le degré de pratique d'une activité physique et l'organisation d'un évènement sportif. On observe un effet d'entraînement des évènements sportifs en faveur d'une augmentation des pratiques sportives. À titre d'exemple, la proportion de

personnes exerçant une activité sportive régulière à Barcelone est passée de 36 % en 1983 à 51 % en 1995 soit trois années après les JO de 1992.

*A fortiori*, les GESI permettent de donner un élan à la mise en place de politiques publiques volontaristes en matière de santé publique et d'accès au sport. Les JO de Londres ont fait place à une vision sur le long terme en termes de politique sportive. La structure parapublique, Sport England a bénéficié d'un budget d'un milliard de livres sterling sur 5 ans pour accompagner la création et le financement d'infrastructures pour des clubs sportifs amateurs. Jusqu'à présent, près de 200 000 personnes ont bénéficié du programme de rénovation. Cette structure a également lancé l'initiative Places People Play qui visait à réhabiliter les infrastructures utilisées pour les JO afin de les mettre à disposition du public et a financé plus de 300 projets sportifs à travers l'Angleterre.

Du reste, ces évènements sont l'occasion, à travers des initiatives citoyennes, de cibler les problèmes d'accessibilité au sport. Lors des JO de Los Angeles de 1984, les organisateurs ont pris la mesure des difficultés d'accès au sport notamment de la partie sud de Los Angeles <sup>(1)</sup>. C'est pourquoi une partie des fonds générés par les opérations des Jeux a été investie dans la création de LA84, une fondation qui promeut le sport à travers des programmes de bourses, de découverte et d'évènements. LA84 reste active dans le financement d'infrastructures sportives, près de 30 ans après l'organisation des Jeux à Los Angeles <sup>(2)</sup>. Son impact dans l'intégration des franges les plus déshéritées de la population permet à de nombreux jeunes d'acquérir une meilleure maîtrise de la langue anglaise, à même de faciliter leur intégration <sup>(3)</sup>.

Citons enfin l'exemple du Brésil puisque les Jeux Olympiques et Paralympiques s'ouvriront dans quelques semaines en août 2016. Ces Jeux devraient être l'occasion de réaffirmer l'importance du sport comme outil d'inclusion sociale. Les Jeux vont contribuer à populariser de nombreux sports et les universités fédérales sont utilisées pour tisser le lien entre éducation et sport. Ce travail prolonge ce qui a pu être engagé à des échelons locaux. Le quartier de São Paulo surnommé Cracolândia a par exemple fait l'objet d'une réhabilitation où le sport a servi comme vecteur de revitalisation de l'espace urbain et d'intégration sociale des habitants, jusque-là marginalisés et précaires. Le lien est également effectué avec le programme urbanistique et social « Favela Bairro » de Rio de Janeiro. Le bilan social et plus encore environnemental des JO2016 devrait cependant être assez mitigé.

---

(1) *La partie sud du comté de Los Angeles est assez déshéritée, elle a été l'épicentre des émeutes raciales de 1992 (notamment à Watts).*

(2) *Le dernier rapport de la Fondation, en date de 2014, estime le patrimoine de la Fondation à plus de 150 millions de dollars. Entre 2012 et 2014, le programme de bourse s'est élevé à plus de 7,2 millions de dollars.*

(3) *LA84, Biennial report, 2014.*

## 2. Le sport, un secteur source de richesse et de rayonnement

### a. Un secteur économique en croissance continue

Le poids des activités sportives dans l'économie mondiale atteignait en 2012, selon l'économiste Wladimir Andreff, aujourd'hui président de l'Observatoire de l'économie du sport, 840 milliards d'euros soit 1,78 % du PIB mondial. D'après l'OCDE, l'économie du sport représenterait même près de 2 % du PIB mondial soit environ 1 200 milliards d'euros <sup>(1)</sup>.

Les activités sportives ont connu, entre 2000 et 2007, une croissance nettement plus rapide que la croissance mondiale. Malgré un ralentissement, la progression reste sensible, avec une croissance estimée à 4 % entre 2011 et 2015 selon une étude menée par PricewaterhouseCoopers (PwC) sur les perspectives du marché mondial et français du sport de mars 2012 <sup>(2)</sup>. Le marché mondial du sport présenterait donc une croissance plus rapide que l'économie mondiale, quoique de manière cyclique en fonction des grands événements.

Toujours selon PwC, le chiffre d'affaires du sport aurait triplé entre 2002 et 2013, passant de 50 milliards de dollars à 135 milliards de dollars. Ce chiffre inclut les recettes de billetteries (32,7 %), le sponsoring (28,8 %), les droits de diffusion (24 %) et le merchandising (14,5 %) avec un taux de croissance attendu de 3,7 % en moyenne pour les prochaines années. S'y ajoutent les ventes d'accessoires et de textile qui pèsent 375 milliards de dollars réalisés à 40 % en Amérique du Nord, à 30 % en Europe et à 19 % en Asie (source NPD).

Ce dynamisme fait du sport un des secteurs les plus porteurs de l'économie mondiale, stimulé notamment par deux grands facteurs :

– le développement des classes moyennes, consommatrices (de biens et services, de loisirs, de spectacles, de voyages, de soins, etc.). Le sport est d'abord une activité récréative, ludique, de santé, qui atteste du niveau de développement d'un pays. C'est un marqueur de progrès économique. La réussite de Décathlon en Chine est un exemple éclairant du changement de société, car la pratique du sport indique que l'on a du temps et des moyens. C'est aussi un secteur appelé à répondre à des demandes nouvelles au moyen de politiques publiques requérant une expertise et des savoir-faire ;

– le choix effectué par un certain nombre de pays émergents d'investir dans le sport comme moyen de développement économique et de développement international au travers de l'accueil de grands événements médiatisés. « *Pour les pays émergents, les enjeux du sport dépassent l'attrait économique, il s'agit d'obtenir à travers l'organisation d'événements une légitimité démocratique, de montrer un savoir-faire pour organiser un événement mondial, ou encore de se*

---

(1) *Study on the contribution of Sport to Economic Growth and Employment, European Commission, 2013, d'après l'OCDE.*

(2) *Changing the game, Perspectives du marché mondial du sport d'ici 2015, PwC, Mars 2012, 47p.*

*donner un poids géopolitique* » (Matthieu Aubusson, associé de PwC). Le marché des seuls grands événements sportifs est évalué entre 45 et 50 milliards d'euros par an avec des pays qui investissent massivement dans ce secteur pour les bénéfices en termes d'image et de rayonnement qu'il procure. Très concrètement, 5 % des marchés du sport captés correspondent à la moitié du déficit commercial de la France.

Le Qatar s'est lancé dans la construction d'une diplomatie d'influence à l'international pour mettre en évidence sa modernité, sa richesse et son innovation. Cette stratégie de développement à long terme a été formalisée dans le plan Qatar National Vision 2030. Le sport accompagne une politique de diversification d'investissements en apportant une dimension de prestige essentielle aux ambitions de l'Émirat. En 2004, le Qatar a créé l'Académie sportive *Aspire* pour attirer des talents, puis en 2005, il a créé le fonds Qatar Sports Investment, qui a permis d'acquérir entre autres le club du Paris Saint Germain. Surtout, le Qatar a prévu de consacrer 100 milliards de dollars au sport dans les prochaines années et ce pays accueillera de très nombreuses compétitions : après les Championnats du Monde de handball en janvier 2015, les Championnats du Monde de boxe olympique et Championnats du Monde d'athlétisme paralympique (octobre 2015), auront lieu prochainement les Championnats du Monde de Cyclisme sur route (octobre 2016), de Gymnastique rythmique (2018), d'athlétisme (2019), le Mondial de Football de 2022 et le Qatar vient de se voir attribuer cette année l'organisation des Championnats du Monde de natation en 2023 (après les Championnats du Monde de natation en petit bassin en décembre 2014). Le Qatar s'est désormais imposé dans le paysage des organisateurs de compétitions d'ampleur internationale – à l'image du Championnat Asiatique de football des moins de 23 ans (qualificatif pour les JO de Rio) ou d'étapes annuelles dans de nombreuses autres disciplines telles que le tennis (ATP 250 Exxonmobil Open, WTA Qatar Total Open), le squash (Qatar Classic) ou encore l'équitation (Longines Global Champions Tour), et bien d'autres.

La Russie est un autre exemple manifeste de diplomatie sportive notamment dans son volet accueil de grands événements. Les échéances en Russie à dimension internationale sont nombreuses : outre les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de Sotchi, la 1<sup>ère</sup> étape du Championnat du monde de Formule 1 (2014), les Championnats du monde de judo (2014), les Championnats du monde d'escrime de Moscou (2015) et de natation de Kazan (2015) les Championnats d'Europe de tennis de table (2015), les Championnats du monde de hockey sur glace (2016), la Coupe des confédérations de football (2017), le Championnat du monde de bobsleigh et de skeleton (2017)... C'est pour ce pays aussi un formidable outil de rayonnement et de fierté nationale, à l'heure où l'image de la Russie est écornée du fait de ses relations avec son environnement proche, cette dimension légitimant d'ailleurs des coûts très élevés comme le furent ceux des Jeux de Sotchi. Ce gigantisme, cet appétit, auxquels s'ajoute l'attention minutieuse du pouvoir en place à l'égard des performances sportives russes, sont également une manifestation de la « diplomatie des muscles », la « diplomatie virile » chère à Vladimir Poutine, pour illustrer le réveil de la Grande Russie.

### ***b. Un secteur innovant et créateur de richesse***

Le sport est un secteur propice à l'innovation, où trouvent leur place de grands groupes comme de petites *start up*. Or, le rayonnement d'un pays est aujourd'hui fonction de ses capacités technologiques, de sa modernité, de sa créativité. Cette caractéristique de l'économie du sport concerne le sport professionnel et de plus en plus le sport amateur, ce qui ouvre des perspectives de rentabilité de marché qui accélèrent encore ce mouvement. Les applications numériques, de gestion des lieux comme des performances, l'intégration de composants innovants, dans les terrains comme les équipements ou les vêtements sont autant d'exemple de l'application au monde du sport de nombreuses technologies nouvelles. Un incubateur dédié au sport a ouvert à Paris en 2014 : le Tremplin ; c'est un signe de l'effervescence de recherche et d'innovation qui peuvent graviter autour ou à partir du sport. Sur son site, on trouve un petit panel des secteurs qui se prêtent à l'alliance entre sport et innovation :

*« Big Data – Exemple : Le traitement massif d'information pour l'analyse de l'ensemble des données individuelles et collectives afin d'optimiser la performance sportive.*

*Événements & animations – Exemple : Pour des interactions originales avec les spectateurs et téléspectateurs. Pour créer de véritables « stades connectés ».*

*Matériel sportif – Exemple : Des articles à des prix plus accessibles et améliorant le confort du sportif. Des articles facilitant la pratique pour tous les publics et diminuant les risques de blessure.*

*Outils d'amélioration des performances – Exemples : De nouveaux équipements connectés pour analyser la performance.*

*Géolocalisation – Exemple : Pour un meilleur tracé des déplacements et la constitution de nouvelles bases de données à exploiter.*

*Nouvelles infrastructures – Exemple : Développer le sport de rue en adaptant le mobilier urbain pour permettre la pratique sportive au quotidien.*

*Cyber-sports – Exemple : Création de conditions de pratiques sportives à base de réalité virtuelle.*

*Sports & santé – Exemple : Affirmer et développer plus encore les liens entre activité physique et santé. Développer des programmes pour encourager la pratique quotidienne du sport.*

*L'offre sportive – Exemple : Faciliter l'accès aux manifestations sportives et encourager l'organisation d'événements sportifs. »*

On soulignera à cet égard que le Commissaire européen à l'éducation, la culture, la jeunesse et le sport, Tibor Navracsics, dresse ce constat lorsqu'il identifie parmi ses priorités une meilleure prise de conscience de ce que le secteur du sport apporte à la croissance, à l'innovation et à la création d'emplois. *« Je veux faire en sorte que la Commission européenne, tout comme les États membres,*

*reconnaissent et utilisent son potentiel pour relancer l'économie européenne. Nous devons nous appuyer sur ce potentiel pour que le sport joue son rôle et contribue à la croissance économique.* »<sup>(1)</sup>. La prise de conscience par les autorités européennes de l'outil sportif est d'ailleurs plus large, puisque le sport est intégré dans un portefeuille de Commissaire depuis 2014 et que son titulaire, Tibor Navracsics s'est saisi du sujet et a constitué deux groupes de travail de haut-niveau pour construire la feuille de route de l'UE sur deux priorités : la diplomatie sportive européenne et le développement du sport pour tous (« Grassroots sport »).

La pratique sportive elle-même génère de nombreux développements technologiques depuis la première raquette en acier à tête ronde, la Wilson T2000, de Jimmy Connors. Citons récemment les combinaisons 100 % polyuréthane en natation (finalement interdites), les vêtements connectés fabriqués par une PME française ou la « goal line technology » pour l'arbitrage. Cette dimension technologique du sport prend une dimension nouvelle avec l'application au sport amateur, de plus en plus fréquente, et l'émergence de classes moyennes nombreuses dans des pays en croissance économique. Mais au-delà du sport, il y a toutes les innovations liées à l'environnement sportif, de la gestion des équipements et de leurs alentours à la gestion des flux : matériaux, logiciels, procédés ; la créativité est partout et un grand évènement sportif constitue une opportunité de recherche et développement rentable. Les démonstrations des entreprises japonaises qui ont accueilli la mission étaient à cet égard illustratives de la capacité de l'écosystème sportif à stimuler la recherche, aussi bien dans les grandes entreprises que sur des niches. Cela signifie donc qu'il y a des opportunités d'affaires pour des petites entreprises françaises qui auraient des solutions à proposer et à intégrer... Nous reviendrons sur cette possibilité de faire des grands évènements sportifs une vitrine des savoir-faire.

### ***c. Une porte d'entrée précieuse : une grande diversité de secteurs et des acteurs locaux stratégiques***

L'ensemble des revenus et emplois générés par le sport constitue un ensemble bien plus vaste que ceux liés aux seules entreprises du secteur sportif : architecture, BTP, énergie, transports, gestion des flux, solutions de sécurité, environnement, télécommunication, assurances, billetterie, restauration collective, matériels d'équipements sportifs et gestion des infrastructures, organisation d'événements, formation et encadrement *etc.* Le marché représenterait, d'après le contrat de la Filière Sport (*cf. infra*) environ 275 000 emplois et un chiffre d'affaires de 37 milliards d'euros par an en France c'est-à-dire près de 1,8 % du PIB du pays.

Cela signifie aussi que la Filière Sport génère des effets d'entraînement vertueux sur d'autres filières, à commencer par celle de la ville durable, du fait notamment du développement des infrastructures. Lorsqu'un pays accueille un

---

(1) Entretien accordé en décembre 2014 au think tank Sport et Citoyenneté, traduit et commenté dans l'article suivant : <http://www.taurillon.org/entretien-avec-le-commissaire-europeen-tibor-navracsics>

grand événement, il repense sa ou ses ville(s) autour d'enjeux de transport, de gestion des ressources notamment de l'eau, des services, de la santé *etc.*, autant de marchés à capter. Un domaine particulièrement intéressant pour la France est celui de la sécurité. L'Euro 2016 (en France du 10 juin au 10 juillet 2016) a été l'occasion de coopérer étroitement, à travers les coopérations décentralisées déjà existantes et impliquant des villes hôtes.

Par ailleurs, la possibilité de « parler sport » ouvre des portes. Au Japon, M. Mori, que la mission a pu rencontrer, est un ancien Premier ministre très influent et c'est lui qui s'occupe de l'accueil des Jeux Olympiques. L'amitié ancienne entre M. Mori et Bernard Lapasset, précédent président de l'IRB, a d'ailleurs beaucoup compté dans le développement du rugby au Japon et dans le succès de sa candidature à l'accueil de la Coupe du monde de rugby 2019. Cet appui vaut à notre pays une reconnaissance importante. Les décideurs économiques japonais sont très impliqués dans le domaine du sport, sans compter les responsables de nombreuses entreprises qui convoitent ou ont obtenu des marchés, telles que NEC, Panasonic ou Takenaka ; c'est le cas par exemple du président de Toyota qui, rappelons-le, a quelques intérêts économiques en France. S'intéresser au sport, c'est entrer dans le cœur de la société. Le sport crée du contact, c'est une corde qui fait vibrer tout un réseau au cœur du pouvoir et de la société. Il en va ainsi partout dans le monde ; c'est donc un sujet pour la chancellerie politique.

Dans certains pays, ce phénomène est renforcé par la place du sport dans la société, véritable ciment social et donc central pour la représentation politique. Prenons l'exemple de l'Irlande, pays où l'enjeu a bien été identifié par le service de coopération et d'action culturelle qui a transmis un certain nombre d'éléments.

La pratique du sport est extrêmement répandue dans le pays : 47,2 % de la population irlandaise, soit plus de 2,5 millions d'Irlandais participent chaque année à un sport de façon active dans l'un des 12 000 clubs sportifs. On estime à 83 % le nombre de jeunes Irlandais qui pratiquent un sport en dehors de l'école au sein de clubs. Le sport est également un élément majeur du système éducatif irlandais ; parfois constitutif de l'identité-même de l'établissement<sup>(1)</sup>. Le sport réunit plus de 500 000 bénévoles chaque semaine, ce qui représente le plus grand nombre de volontaires en Irlande dans une tradition pourtant étendue du bénévolat autour des grandes causes. Près de 20 % de la population assiste régulièrement à des événements sportifs.

En Irlande, le sport est une passion mais aussi une industrie. Le sport emploie plus de 40 000 personnes, contribue à plus de 2,4 milliards d'euros à l'économie du pays, soit 1,7 % du PIB et attire plus de 1,8 milliard d'euros des dépenses des ménages. De grands événements sportifs contribuent au développement et à l'attractivité économique et touristique du pays. À titre

---

(1) Les célèbres Blackrock college, Terenure College, St Andrew's College pour ne citer qu'eux sont surnommés les rugby schools du pays et les St Peter's College, St Kieran's et Limerick CBS sont identifiés comme étant les Hurling ou Gaelic football schools d'Irlande.

d'exemple, en 2012, le match de football américain entre Notre Dame et Navy a attiré près de 35 000 Américains dans la capitale et a généré plus de 100 millions d'euros, les finales irlandaises de football gaélique et de hurling génèrent plus de 40 millions d'euros à Dublin, l'Irish Golf Open accueille chaque année plus de 120 000 visiteurs et près de 900 000 spectateurs et touristes viennent en Irlande pour assister à la Volvo Ocean Race pendant les neuf jours que dure l'événement.

## **B. L'ÉMERGENCE D'UNE DIPLOMATIE SPORTIVE AVEC SES DEUX FACETTES : RAYONNEMENT ET ATTRACTIVITÉ**

### **1. L'émergence du sport dans le champ diplomatique**

Sous la houlette du ministère des Affaires étrangères, en association avec le ministère des Sports puis le ministère de l'Économie, la stratégie de diplomatie sportive française s'est échafaudée progressivement depuis 2014 avec la nomination d'un ambassadeur thématique pour le sport chargé d'animer le réseau diplomatique français, la création du Comité français du sport international, la définition d'une stratégie « Sport à l'Export » et la mise en place d'un pôle d'excellence touristique autour de la thématique du sport.

#### ***a. Le sport parmi les nouvelles politiques d'influence développées par le ministère devenu ministère des Affaires étrangères et du Développement international***

Depuis 2014, l'enjeu du sport est intégré à notre diplomatie d'influence, de manière certes variable. Plusieurs étapes ont été franchies qui peuvent permettre d'espérer que cette dimension soit désormais bien ancrée, notamment dans son volet économique. Il faut dire que l'action en faveur de la mise en œuvre d'une véritable diplomatie économique a constitué une « révolution culturelle » qui permet à la diplomatie sportive d'exister aujourd'hui. La connaissance des entreprises par nos diplomates est absolument incomparable avec ce qu'elle était il y a seulement quelques années.

La première pierre de notre dispositif de diplomatie sportive a été posée avec la nomination d'un ambassadeur pour le sport en octobre 2013, Jean Lévy, diplomate expérimenté. Peu après, le 14 janvier 2014, un plan d'action a été dévoilé pour assoir la place du sport dans la diplomatie économique et d'influence de la France, élaboré et présenté conjointement par la rapporteure, alors ministre des Sports, et le ministre des Affaires étrangères. La mobilisation du secteur diplomatique serait coordonnée par l'ambassadeur désigné pour le sport. Ce plan détaillait cinq objectifs : améliorer l'attractivité du territoire français en matière de grands événements sportifs ; accroître le nombre de représentants de la France dans les instances sportives internationales ; promouvoir le français en tant que langue officielle du mouvement olympique ; diffuser nos positions sur l'éthique dans le sport ; positionner les entreprises françaises sur les marchés liés au sport à l'étranger.

Pour la mise en œuvre, rapidement des instructions ont été données à l'ensemble des ambassadeurs en poste à l'étranger pour qu'ils prennent davantage en compte le sport dans leur pays de rattachement, avec un plan à produire dans les trois mois, et qu'un référent sport soit systématiquement désigné. Ce réseau de référents existe désormais. Un *vade-mecum* pour les postes diplomatiques visant à renforcer leurs connaissances du monde du sport a été élaboré avec le ministère des Sports et le mouvement sportif. Un rappel de son existence a encore été fait récemment.

Partout le sujet est de mieux en mieux appréhendé, dans les limites des moyens des postes. Citons un exemple moins mis en avant que d'autres : celui de l'Inde. Le développement et la promotion du football en Inde, sport populaire qui gagne rapidement du terrain, à partir d'une base originelle étroite (Kerala, Bengale occidental et États du Nord-Est) ont été identifiés comme un vecteur de coopération par notre ambassade qui a commencé à construire une diplomatie sportive à partir de ce noyau. Cela s'est traduit notamment par la signature d'une convention de coopération entre les deux ministères en charge des sports en avril 2015, puis par la signature d'un accord de coopération entre les fédérations de football française et indienne en mai 2015.

Le directeur général adjoint du PSG en charge des affaires commerciales, Frédéric Longuépée, faisait partie de la délégation française qui accompagnait le Président François Hollande lors de sa visite d'État en Inde en janvier de cette année. Il a notamment eu un entretien avec le président de la Fédération indienne de football, Praful Patel et l'opportunité pour le PSG de venir jouer en Inde a été évoquée. Le club parisien est présent en Inde depuis 2014 via les 8 centres de la Paris Saint-Germain Academy de Delhi et Bangalore qui, en deux années, ont déjà fait vivre l'expérience du club à plus de 1000 enfants indiens. La Fondation du club est également en contact avec l'organisation locale Teach for India pour venir en aide aux enfants défavorisés. Il y a un peu plus d'un an, 500 enfants de New Delhi ont ainsi pris part à une journée conjointe d'éducation par le sport. La venue en Inde d'une équipe aussi prestigieuse que le Paris Saint-Germain mettrait en valeur le football français, mais aussi la ville de Paris comme destination touristique. Elle démontrerait l'implication de la France dans la perspective de la Coupe du Monde de football des moins de 17 ans qui se déroulera en Inde en 2017.

Au-delà du football, la coopération en matière de hockey sur gazon, deuxième sport le plus populaire en Inde après le cricket, est également en plein développement. Les échanges entre les Fédérations française et indienne de hockey sur gazon ont été nombreux ces dernières années et plusieurs matches ont été organisés entre la France et l'Inde (deux test-matches en France en août 2015 notamment). La priorité gouvernementale récente de développer le sport pour tous, de créer une culture sportive en Inde et d'investir massivement dans le sport scolaire représente également des opportunités importantes en termes de construction d'infrastructures mais aussi de centres d'excellence, de formation

d'entraîneurs et d'éducateurs, de coaching, de structures de détection, de soutien médical, *etc.*

***b. Le volet économique de la diplomatie sportive bien traité***

Le lien avec le secteur économique s'est peu à peu construit, à l'étranger comme en France, dans le cadre de la diplomatie économique devenue axe central de l'action du ministère des Affaires étrangères. Au Qatar, la communauté d'affaires française s'est fédérée autour de l'initiative de French Team 4 Sport au Qatar ayant vocation à proposer une offre d'excellence dans le domaine du sport, en prévision notamment de la Coupe du monde 2022. En mai 2015, après une première convention de coopération signée trois mois plus tôt par le ministère des Sports, une déclaration d'intention relative à la coopération dans l'organisation de la Coupe du Monde de football 2022 a été signée par le ministre des Affaires étrangères pour appuyer French Team 4 Sport.

Club Sport, public cette fois, a été installé au Japon en mars 2014 pour réunir les entreprises de la filière dans ce pays qui accueillera les Jeux Olympiques et Paralympiques en 2020 (et la Coupe du monde de rugby en 2019). La signature par le ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Patrick Kanner, lors de son déplacement au Japon en avril 2015, d'une déclaration d'intention avec son homologue M. Shimomuras, ministre de l'Éducation, de la Culture, des Sports, des Sciences et Technologies, offre désormais un cadre structurant sur lequel s'appuyer pour faciliter les coopérations opérationnelles futures dans 12 grands secteurs, notamment la gouvernance, la lutte contre le dopage, les équipements et l'héritage olympique. La coopération bilatérale en matière sportive est désormais un volet affirmé du partenariat d'exception institué en juin 2013 par le Président Hollande et le Premier ministre Abe. L'accord entre comités Olympiques signé en août 2014 et l'accord signé entre l'INSEP et le Japan Sports Council (JSC) en mars 2014 viennent consolider ce dispositif. De pistes de collaboration sont également à l'étude en matière de coopération en pays tiers.

Les visites successives des ministres des Sports en 2014 et 2015 ont permis de donner aux entreprises composant sa délégation un accès direct aux décideurs locaux ainsi qu'aux filiales françaises déjà présentes au Japon et engagées dans le domaine sportif. Elles ont ainsi été reçues par la direction du comité d'organisation des Jeux et les principaux décideurs en matière d'achats et de technologie. Les réceptions données à la Résidence de France par les Ministres ont également permis de nombreux échanges. Enfin, la signature d'un accord de coopération entre la PME Cityzen Sciences et le groupe japonais Goldwin dans le domaine des textiles connectés a permis au ministre Patrick Kanner, devant une vingtaine de journalistes, d'illustrer tant la qualité du savoir-faire technologique existant en France que l'accessibilité du marché japonais et les possibilités de coopération en matière d'innovation pour des petites entreprises détentrices de technologies de pointe et capables de persévérance dans leur approche du marché japonais. La mission a auditionné Cityzen Sciences et pu constater les suites positives données.

Au sein de l'administration centrale, le ministère des Affaires étrangères évolue rapidement aussi. Se met en place au sein de la direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats, une direction des entreprises et de l'économie internationale (DEEI). Un saut qualitatif important s'opère lorsque le ministère des Affaires étrangères se voit confier le développement international et la cotutelle des opérateurs du ministère de l'Économie et des finances, en phase de restructuration : Business France (ex-Ubifrance et AFII), opérateur du commerce extérieur, et Atout France, opérateur du tourisme. Ces nouvelles compétences sont confiées à la DEEI (qui n'a cependant pas l'exclusivité de la diplomatie économique, qui mobilise bien l'ensemble des directions), qui va se saisir de cette opportunité historique pour le Quai d'Orsay.

En postes, les ambassadeurs étaient déjà pourvus, au titre du rôle de représentants de la France à l'étranger, d'une autorité hiérarchique sur les différents services présents dans le ressort du poste diplomatique (mission économique, délégation d'Ubifrance). À ce titre, il coordonnait déjà leur action. Désormais, les plans d'action d'ambassades comportent un volet économique détaillé recouvrant les actions du poste en termes d'appui aux entreprises et d'attraction des investissements. Afin d'adopter une approche transversale qui englobe la diplomatie économique et permette de placer la diplomatie d'influence au cœur des objectifs de l'action du réseau diplomatique, les postes s'appuient désormais sur des conseils en charge de l'action culturelle, de l'éducation et de l'attractivité, dits conseils « influence », dont la mise en place a été annoncée par le Ministre lors des Journées du réseau de juillet 2013 et confirmée lors de la XXIème conférence des ambassadeurs (août 2013). Ces conseils visent à assurer une meilleure articulation des acteurs, des politiques et des outils existants au service des missions d'influence du MAEDI. Ils ont pour objectif de déterminer les champs d'action prioritaires, les publics qu'il convient de cibler et les projets concrets qui peuvent être développés. Ils définissent, sur la base d'une analyse préalable du contexte local et des objectifs de la relation bilatérale, un nombre restreint de priorités stratégiques annuelles, et identifient des axes de travail transversaux permettant leur déclinaison par chacun des services. Ils ont vocation à réunir, en fonction du contexte local, tous les services du poste et acteurs français qui peuvent contribuer à un titre ou un autre à la réflexion sur la stratégie d'influence du poste et les actions à mener.

### *c. Un dispositif général de diplomatie économique assez adapté aux besoins*

L'effort qui a été consenti pour réorganiser le dispositif économique français à l'international est considérable.

Tout d'abord, par ordonnance n°2014-1555 du 22 décembre 2014, le Gouvernement, conformément à l'habilitation du Parlement, a uni et élargi au sein de Business France les missions antérieurement confiées à Ubifrance, l'Agence française pour le développement international des entreprises, et l'AFII, l'Agence

française pour les investissements internationaux. L'agence fusionnée est désormais placée sous la tutelle conjointe du MAEDI, du Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique et du Ministère du logement et de l'égalité des territoires. L'agence compte près de 1 500 collaborateurs issus de l'AFII et d'Ubifrance, situés en France et dans 70 pays.

Parallèlement, le 22 mai 2013, un plan d'action pour démocratiser l'accès des PME et des ETI aux soutiens financiers à l'export a été présenté, afin de simplifier l'offre de soutiens publics à destination de ces entreprises en supprimant notamment les doublons existants au sein de l'offre de produits proposés par Bpifrance et Coface. Il a également permis d'améliorer les dispositifs de soutiens financiers publics dédiés aux PME et aux ETI, par la création d'une enveloppe globale de garantie de crédits de préfinancement et la création d'une garantie de change portant sur des flux d'exportations, et de renforcer leur distribution. Un label « Bpifrance export » a été créé et des chargés d'affaires internationaux de Business France et de développeurs de Coface ont été installés au sein des directions régionales de Bpifrance. Les chargés d'affaires internationaux de Business France, au nombre de 38 fin 2015 sur l'objectif de 40, sont particulièrement missionnés, dans ce cadre, pour accompagner dans la durée 1000 PME et ETI de croissance dans leur développement sur des marchés étrangers ciblés.

BPIFrance a consacré une partie de ses financements aux entreprises du secteur du sport et sans doute une autre à des entreprises dans le champ de la filière mais dont le code NAF ne relève pas du secteur sportif (aucun code NAF pour le secteur montagne par exemple...). Ce qui est intéressant n'est donc pas tant le volume mais le type d'aide octroyée. Il s'agit plutôt d'un secteur qui a peu de problèmes de financement mais qui en revanche innove et croît. Les aides sont surtout concentrées sur le soutien à l'innovation et sur le développement. 85 projets innovants ont été financés depuis 2012 à hauteur de 18,6 millions d'euros, ce qui est trop peu et c'est sans doute ce qu'il conviendrait d'améliorer.

Un parcours à l'export simplifié et renforcé s'est mis en place, avec la signature à cet effet d'une convention CCI International – Business France – CCI France International. La mise en place de ce parcours simplifié de l'export doit concerner 3 000 nouvelles entreprises d'ici 2017, avec un objectif de développement de courants d'affaires pour un tiers d'entre elles. Les signataires de l'accord s'engagent à collaborer et à échanger leurs informations sur la base d'une complémentarité des compétences et une spécialisation des activités : CCI France prépare les entreprises à l'international, valide et structure leur projet en posant un diagnostic et définit un plan d'action personnalisé ; Business France prospecte les marchés et développe les courants d'affaires ; les CCI françaises à l'international aident les entreprises à s'implanter, à se structurer et à se pérenniser sur le marché cible. À l'étranger, l'Ambassadeur, avec l'appui des chefs de service économique, supervise la formalisation des conventions locales, qui précisent les responsabilités de chacun, en veillant à intégrer tous les acteurs privés de l'export intéressés. Fin 2016, le nombre de 50 accords pourrait être atteint.

En termes de stratégie, une démarche en famille a été initiée en 2013 : il s'agit d'une démarche public-privé novatrice pour soutenir nos exportations dans six filières majeures où il existe une offre française de qualité et une demande mondiale croissante, notamment dans les pays émergents : « Mieux se soigner », « Mieux se nourrir », « Mieux communiquer », « Mieux vivre en ville », « Mieux voyager », « Mieux se divertir ». Ces « familles » multisectorielles sont animées par des fédérateurs, issus du monde de l'entreprise ou pour certains issus de la haute fonction publique. Cette démarche allait pouvoir être dupliquée, notamment pour le sport.

#### ***d. Sport à l'export : un enjeu bien identifié***

Dès la fin 2011, une première démarche commune au ministre des Sports de l'époque, David Douillet, ministre des Sports de l'époque, David Douillet, et au secrétaire d'État au Commerce extérieur, Pierre Lellouche, a engagé un travail de création d'une filière Sport à l'export pour inciter les entreprises françaises à se positionner pour les marchés qataris dans la perspective de la Coupe du monde de football 2022. C'est dans ce cadre qu'Ubifrance, devenue Business France, a commencé un travail d'identification des enjeux par pays, très utile, et anime désormais les Rencontres Internationales Grands Événements Sportifs (RIGES) qui viennent de tenir leur 5<sup>ème</sup> édition, le 27 mai dernier.

Les RIGES sont le rendez-vous annuel phare, organisées en partenariat avec le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, le MAEDI et la Direction Générale du Trésor qui, depuis sa première édition, met en relation décideurs étrangers (Ministres des Sports, Comités organisateurs, Responsables achats...), et représentants français de la filière Sport. En 2015, le choix avait été fait d'adosser les RIGES à City Events dans le cadre d'un partenariat avec GL Events dans le but de réunir deux événements complémentaires. En 2016, les RIGES se sont tenues pendant Roland Garros, juste avant l'Euro 2016, événement structurant de leur programme. Les grands marchés (pays accueillant des grands événements) mais aussi les nouveaux marchés (cette année le Cameroun, la Côte d'Ivoire, l'Inde, l'Arabie Saoudite et l'Afrique du Sud) donnent lieu à des rencontres et à des tables rondes d'information.

Au-delà des RIGES, Business France avec ses 85 bureaux dans 70 pays essaie d'emmener des entreprises à la conquête des marchés. Sur les 300 entreprises présentes l'an passé aux RIGES, une cinquantaine sont identifiées comme des cœurs de cible pour les déplacements et la participation à des opérations à l'étranger. L'élargissement du portefeuille à l'attractivité devrait se traduire par des opérations plus fréquentes de promotion des savoir-faire français lors des événements sportifs français, pour l'Euro 2016 bientôt, mais aussi pour les événements récurrents sur le modèle des rencontres économiques franco-néerlandaises à l'occasion du départ du Tour de France aux Pays-Bas.

Depuis avril 2014, les compétences du ministère des Affaires étrangères, désormais ministère des Affaires étrangères et du Développement international,

ont été étendues au commerce extérieur, à la promotion du tourisme et à l'attractivité du territoire. Atout France, agence de développement touristique de la France, a été créé par la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques qui œuvrait à la structuration de l'offre touristique auprès des collectivités locales, des opérateurs privés et de la Maison de la France, l'agence de promotion touristique de la France qui était un groupement d'intérêt économique. Atout France compte 384 collaborateurs en France et à l'étranger et 33 bureaux dans 30 pays. Le rapatriement de la compétence tourisme dans le giron du ministère des Affaires étrangères permet déjà de démultiplier l'action du GIE en lui permettant de couvrir 70 pays à partir de ses 32 bureaux grâce au relais des ambassades, mobilisées par le ministre. Au sein de l'administration centrale, un pôle tourisme s'est constitué et s'est saisi de l'enjeu sportif à plusieurs titres.

Le lien entre sport et tourisme apparaît comme une évidence, mais très souvent selon un raisonnement erroné. On suppose en effet que la tenue d'un évènement sportif attire des touristes étrangers et génère donc un impact positif sur l'économie nationale. Cette assertion est assez discutable, car elle néglige les effets d'éviction dont on connaît aujourd'hui la mesure. Il n'y a pas eu à Londres plus de touristes lors des Jeux de 2012 qu'en temps ordinaire. En revanche, comme toujours s'agissant des effets économiques d'un grand évènement, c'est dans une dynamique de long terme que l'impact touristique doit être appréhendé. Nous avons déjà évoqué la mise en place d'un tissu d'accueil et notamment d'hébergement, de même que la construction de moyens de transport propices au développement des flux. Mais indépendamment de l'« héritage » éventuel laissé par l'évènement, c'est tout simplement la visibilité conférée à une ville ou un territoire par le coup de projecteur dont il aura bénéficié et le souvenir qu'il aura laissé à ceux qui l'ont découvert à l'occasion de l'évènement, qui le feront exister dans l'imaginaire touristique.

Il est un exemple intéressant de ce que notre diplomatie a mis en place et qui doit être approfondi : le travail effectué par le pôle tourisme de la Direction des entreprises et de l'économie internationale du ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Depuis les Assises du Tourisme de 2014, le ministère a travaillé à rendre plus visibles nos grandes destinations régionales, avec le choix et l'annonce de 11 « contrats de destination », avec cofinancements d'État et la mise en place de 5 « pôles d'excellence » pour mettre en valeur nos atouts thématiques, parmi lesquels l'écotourisme et le tourisme de montagne et sportif. Rappelons que l'objectif fixé par le ministre était de parvenir à faire venir 100 millions de touristes en 2020, avec des durées de séjour plus longues.

Alors qu'il n'existait pas de filière Sport, manque désormais comblé, car elle n'était pas identifiée à la mise en place de l'organisation proposée par la ministre du Commerce extérieur de l'époque Nicole Bricq, l'intégration de l'attractivité et du tourisme au portefeuille du ministre des Affaires étrangères a vu une nouvelle sous-direction s'emparer du sujet. Le fédérateur de la famille

« Mieux voyager », Jean-Bernard Falco, a choisi de se concentrer sur les quatre filières suivantes :

– La filière montagne, à toutes les saisons, et au-delà des grands événements sportifs ;

– Le secteur des parcs de loisirs, qui n’a bénéficié jusqu’ici que d’un faible accompagnement institutionnel en dépit de nombreuses opportunités à l’export ;

– La filière des ports de plaisance, où notre savoir-faire est particulièrement reconnu et qui appelle des initiatives complémentaires de l’accompagnement des équipementiers ;

– La filière bien-être autour du thermalisme/thermoludisme et des spas. C’est un secteur dans lequel la France possède un savoir-faire affirmé et un important potentiel d’export.

En liaison avec une *task force* regroupant le MAEDI, Atout France, Bpifrance et Business France, le fédérateur est chargé de définir des actions permettant de structurer chacune de ces filières vers l’international et de mieux identifier la demande pour que les acteurs économiques puissent présenter l’offre la plus pertinente, si possible de manière intégrée.

Son action renforce la visibilité des entreprises et d’une offre touristique « à la française » auprès des décideurs clés à l’étranger. Elle s’attache à des projets structurants sur un petit nombre de pays adoptant des plans ambitieux de développement du tourisme et où certaines entreprises françaises déjà présentes pourraient constituer le noyau d’offres intégrées, notamment le Monténégro, la Chine et le Kazakhstan, suite aux rencontres avec quelque 85 entreprises concernées. Les premiers déplacements en Chine et au Monténégro à l’occasion du déplacement du secrétaire d’État chargé du commerce extérieur, de la promotion du tourisme et des Français de l’étranger ont posé des jalons.

Les Jeux d’hiver sont évidemment pour la France des événements très intéressants, compte tenu de la possibilité d’exporter un savoir-faire reconnu en matière de construction et de gestion des stations de ski et de leur environnement (météorologie, maîtrise des risques...), non seulement pour les Jeux eux-mêmes mais aussi leur héritage, et de stimuler le tourisme dans les montagnes françaises. Les JO 2022 en Chine devraient accélérer le développement des sports d’hiver dans ce pays et plus largement des sports de nature et du tourisme en toutes saisons dans les montagnes chinoises, qui tendent à devenir un gigantesque terrain de jeu pour les populations urbaines en mal d’air pur. Pékin 2022 entend encourager 300 millions de personnes de Chine du nord à pratiquer les sports d’hiver quand ils ne sont aujourd’hui qu’environ 6 millions de skieurs. Par exemple, les sites de sports d’hiver de Zhangjiakou planifient de passer de 82 remontées mécaniques et 69km de pistes actuellement, à 230 remontées et 500km de pistes d’ici 2020. Le souhait des autorités est clairement de bâtir une réputation

internationale autour des sports d'hiver. Ce potentiel des Jeux 2022 et du développement périphérique pourrait représenter de multiples opportunités :

– pour nos entreprises : ingénierie et planification ; fourniture de matériels liés aux infrastructures sportives (équipement des pistes, sécurisation et aménagement des domaines et sites, signalétique, système d'enneigement, etc.) ; organisation et assistance technique dans la gestion des sites ; formation (aspects sportif, sécurité civile et médicale) ; gestion événementielle des compétitions sportives à portée internationale et régionale ; gestion des sites naturels ; accélération du développement des services d'urgence médicale et de secours par hélicoptère (Airbus Helicopters) ; positionnement en matière de développement durable, etc...

– pour notre territoire : promotion auprès du grand public chinois des stations de sports d'hiver françaises ; échange et formation de cadres techniques (moniteurs) et d'entraîneurs sportifs chinois.

Face à la concurrence des pays à tradition de sports d'hiver, essentiellement l'Autriche, la Suisse, le Canada et les États-Unis, il est nécessaire que les différents acteurs français proposent rapidement une offre cohérente, qui peut s'appuyer sur le Cluster montagne. Une visite de M. Liu Peng, président du comité olympique chinois, a été organisée à l'initiative du Cluster montagne dès le 7 juillet 2015 à Chamonix (visite de l'Aiguille du Midi, présentation de l'expertise française). Les visites à Pékin, à l'occasion du Championnat du monde d'athlétisme, du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et du secrétaire d'État aux Sports en août 2015 ont également été mises à profit avec la présence au sein de la délégation de représentants des entreprises POMA, de la Compagnie des Alpes, du Cluster Montagne, et une séquence d'une journée à Zhangjiakou, localité qui accueillera des épreuves de neige. Ce travail se poursuit.

## **2. La dimension internationale du sport prise en compte dans les politiques nationales**

### ***a. Une tradition d'accueil de GESI et une délégation interministérielle***

Notre pays détient une tradition de grands événements sportifs internationaux bien établie et ancienne. Nous avons accueilli les Jeux Olympiques d'hiver : Grenoble 1968 et Albertville 1992, la Coupe d'Europe de Football 1984, la Coupe du Monde de Football 1998, le Championnat du monde d'athlétisme 2003, la Coupe du Monde de Rugby 2007, les Jeux équestres mondiaux en 2014. Nous organisons des événements récurrents de grande renommée : le Tour de France, le Tournoi de Roland-Garros ou les 24 heures du Mans.

Nous accueillerons dans quelques semaines l'Euro 2016, puis le Championnat du monde de handball masculin 2017 ; le Championnat du monde de hockey sur glace masculin 2017 ; les Championnats du monde de Canoë-Kayak

2017 ; la Ryder Cup et la Ryder Cup Junior 2018 et la Coupe du monde féminine FIFA 2019. Cette diversité est sans équivalent dans les pays industrialisés.

La France accueille par ailleurs de grands évènements non sportifs, qu'il s'agisse de foires, de congrès, de festivals ou de grandes conférences comme la Conférence Paris Climat en décembre 2015 (COP 21).

Le Délégué interministériel aux grands évènements sportifs a la responsabilité d'animer et de coordonner les activités des administrations de l'État et des établissements publics nationaux concourant à l'accueil en France des grands événements sportifs de dimension internationale. Il assure les relations de l'État avec les comités d'organisation de ces événements et avec les collectivités territoriales. Ses interventions s'articulent autour de trois concepts-clé : la veille, l'analyse et le conseil.

Nommé au conseil des ministres du 2 août 2013, le préfet Nicolas Desforges a structuré la Délégation autour de ses trois missions, constitué une équipe aux compétences diversifiées et pris attache avec les présidents de Fédération pour installer la DIGES dans le paysage institutionnel. Le projet de délégation a bien fonctionné s'agissant de l'exercice de la mission à l'échelon local, avec notamment des comités de pilotage en province, et pour le traitement des problématiques régaliennes, notamment de sécurité et de transport. C'est un portail utile pour la ville et l'organisateur au niveau des autorités de l'État. De plus, l'Euro 2016 a permis de développer le rôle de la DIGES dans les projets d'accueil en termes de conseil et d'appui aux fédérations, par exemple avec la rédaction du cahier des charges pour les « fan zones ».

### ***b. Une démarche d'évaluation bien engagée***

La question de l'évaluation économique du sport a fait l'objet de deux initiatives complémentaires qui devraient permettre de disposer d'outils intéressants à moyen terme. Tout d'abord, un bureau de l'économie du sport et du sport professionnel a été créé au sein de la direction des Sports du ministère en septembre 2013. Il vise à renforcer la connaissance de l'économie du sport en France, dans toutes ses dimensions, par un travail d'études, de veille et d'analyse inédit. Son objectif est de garantir la contribution du secteur sportif à l'atteinte des objectifs de l'Europe 2020, notamment en accroissant les retombées des grands événements sportifs en France, en valorisant l'offre française en matière de biens et de services et en soutenant le développement de l'emploi au sein de grappes d'entreprises et de pôles de compétitivité.

Un groupe de réflexion sur l'évaluation des retombées des GESI animé par le DIGES a été installé le 10 avril 2014. L'objectif est de mieux cerner les bénéfices que la France peut retirer de l'organisation d'une grande compétition sportive en mettant en place une méthodologie d'évaluation rigoureuse des retombées économiques directes mais aussi de l'héritage que notre pays peut escompter de l'organisation d'une grande compétition sportive. S'agissant des

retombées économiques, les expériences d'évaluation antérieures, notamment celle liée à la Coupe du monde de rugby organisée par notre pays en 2007, ont permis de développer un savoir-faire et de disposer de méthodologies relativement éprouvées. L'évaluation est plus complexe s'agissant des externalités positives de types sociales, environnementales, ou d'image qui ont pourtant des effets économiques.

Sur la base d'un rapport de mission confié à M. Colin Miege, co-directeur du Comité scientifique de Sport et Citoyenneté, et spécialiste du droit européen appliqué au sport, rendu le 18 décembre 2014, la phase opérationnelle a été lancée en janvier 2015, en distinguant trois séquences successives :

– une estimation *ex-ante* à brève échéance des principales retombées économiques de l'Euro 2016 ;

– une évaluation *ex-post* de l'impact économique, médiatique et environnemental primaire de l'Euro 2016, à réaliser pendant et peu après l'événement ;

– enfin la mise au point d'une méthodologie d'évaluation plus globale appliquée à la réalisation des objectifs d'intérêt général associés à l'accueil d'un GESI, assortie d'indicateurs de performance appropriés.

Complémentaire de la filière Sport, un Observatoire de l'Économie du sport est en cours de création et a été officiellement lancé le 9 juin dernier. Cet Observatoire aura une fonction de production d'indicateurs, à ce jour manquants, avec des tableaux de bord de l'économie du sport, et de production d'analyses : analyses prospectives sur les marchés du sport, sur la chaîne de valeur et sur les marchés prioritaires à l'export avec un focus aujourd'hui décidé sur la Chine compte tenu des choix politiques des autorités chinoises en matière de développement du sport et d'accueil de grands événements. La méthode de travail privilégiée vise à valoriser les sources des différentes parties publiques et privées en adhérant à l'approche open data. Il est intéressant de souligner à cet effet la composition large du comité de pilotage <sup>(1)</sup>. L'Observatoire est doté d'un Conseil scientifique – neufs experts et universitaires – ayant pour mission la supervision, l'évaluation et la validation des projets d'étude en cours, avec à sa tête l'économiste Wladimir Andreff.

---

(1) Le comité de pilotage de l'observatoire de l'économie du sport est composé de représentants des organisations suivantes : un représentant de la direction des sports (DS), un représentant de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP), un représentant du Centre national de développement du sport (CNDS), un représentant du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), un représentant de l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), un représentant de l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES), un représentant de la Direction générale des entreprises (DGE), un représentant de la Direction générale du Trésor (DG Trésor), un représentant du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), un représentant de BusinessFrance (BF), un représentant d'une Fédération délégataire, un représentant de l'Association nationale des ligues du sport professionnel (ANLSP), un représentant du comité sport du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), un représentant de la Fédération française des industries sport et loisirs (FIFAS), un représentant de la Fédération des entreprises du sport (FPS).

### *c. La structuration de la filière Sport y compris dans sa dimension internationale*

Le marché français du sport est le 3ème marché en valeur au sein de l'Union européenne. En l'absence de comptes nationaux du sport, l'indicateur de référence en France est la dépense sportive nationale qui représentait 1,74 % du PIB en 2012. Le ministère des Sports estime à 275 000 le nombre de personnes occupant un emploi dans les activités du « noyau dur » (à temps plein ou partiel) du secteur sportif, c'est-à-dire, d'une part les emplois correspondant aux activités identifiées dans la nomenclature d'activités françaises (NAF), plus les activités d'enseignement ainsi que les services annexes des administrations en charge des affaires sportives au niveau national ou local.

Les évolutions de la balance commerciale de la France en termes de biens à usage sportif, sont négatives, avec une dégradation du taux de couverture des échanges. Il apparaît assez clairement que les filières nautique et montagne sont excédentaires quand tout le reste est déficitaire (vélo, pêche, habillement...) du fait d'importations élevées, les Français étant de grands consommateurs.

La France enregistre un solde positif sur des marchés tels que la vente de bateaux à voile où les exportations atteignent 402 millions d'euros en 2012, contre un montant d'importations de seulement 45,5 millions. La balance commerciale est également positive en ce qui concerne la vente de matériels de montagne (ski, surfs et fixations) avec un taux de couverture de 110 % (106 millions d'euros d'exportations contre 96 millions d'importations en 2012). Concernant la vente d'articles de chasse et de tir sportif ou de bateaux à moteur, la balance commerciale est proche de l'équilibre avec des taux de couverture atteignant respectivement 83 % et 86 %. *A contrario*, les articles tels que les survêtements (42 % de taux de couverture), les chaussures de sport (53 %) ou bien les maillots de bain (53 %), ont des balances commerciales déficitaires.

#### ÉVOLUTION DE LA BALANCE COMMERCIALE DES ARTICLES DE SPORT EN FRANCE

M€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Importations	4 029	2 808	2 673	2 643	2 261	2 602	2 502	2 411	2 318	2 444
Exportations	3 582	2 377	2 456	2 388	1 721	1 782	1 995	1 821	1 766	1 858
Balance commerciale	-447	-431	-217	-255	-540	-821	-507	-590	-552	-587

Source : Eurostat

Comme le résumait Muriel Pénicaut, directrice générale de Business France, à la question des spécificités de l'offre française : « Elle est à la fois diversifiée, innovante et transversale. La France dispose, de longue date, d'une expertise poussée dans des domaines tels que la conception et l'équipement de stations de ski, ou la gestion de grands événements sportifs. Les entreprises françaises sont présentes sur tous les segments de l'économie du sport et de l'organisation d'un événement. Leur savoir-faire et leur expertise sont reconnus dans tous les domaines d'activité : architecture, BTP, énergie, transports, gestion des flux, sécurité, environnement, télécommunication, assurances, billetterie,

*signalétique, restauration collective, équipements et articles de sport, gestion des infrastructures, communication, événementiel... Mais l'industrie française du sport voit son chiffre d'affaires diminuer depuis plusieurs années. En dix ans, un tiers des entreprises et des emplois a disparu. Le secteur s'est concentré autour des grands groupes, notamment du BTP, qui détiennent plus de 70 % du marché, autour desquelles gravitent de nombreuses TPE et PME familiales (95 % du tissu industriel), souvent sous-traitantes, positionnées sur des marchés de niche. Tout l'enjeu aujourd'hui est de structurer l'offre française et de la fédérer à l'international afin d'offrir aux donneurs d'ordre internationaux des solutions globales. »<sup>(1)</sup>*

La DG Trésor a d'abord développé la démarche « Sport à l'export », visant à fédérer les entreprises et les partenaires de l'export sur des marchés cibles. Cette démarche se traduit par l'organisation annuelle des Rencontres Internationales Grands Événements Sportifs par Business France, comme précédemment évoqué. Puis, le 24 avril 2015, les ministres de l'Économie, des Sports et du Commerce extérieur, ont lancé la préfiguration d'une filière Sport dans l'objectif de structurer le secteur afin de permettre aux entreprises françaises de prendre pleinement part à la croissance générée par l'économie du sport au niveau mondial.

Le contrat de filière a été élaboré entre les mois d'avril 2015 et de mars 2016 sous la responsabilité d'un groupe projet composé d'entreprises du secteur et des acteurs du mouvement sportif. La société GL Events a assuré l'animation des travaux, le secrétariat permanent relevant de la Direction Générale du Trésor, la Direction des Sports et la Direction Générale des Entreprises. Ces onze mois de travaux ont mobilisé plus de 110 acteurs, dont 76 entreprises, 12 fédérations et ligues sportives et 10 opérateurs publics et abouti à la création de la filière Sport.

Quatre axes couvrant l'ensemble des problématiques de la filière ont été fixés dans le contrat :

- le renforcement des coopérations entre les acteurs de la filière ;
- le renouvellement de l'écosystème du financement des équipements sportifs ;
- la promotion de l'innovation au sein de la filière Sport ;
- la structuration de l'offre française à l'international.

Dans ce cadre, trois mesures sont prioritaires et devront se concrétiser dès 2016 pour certaines d'entre elles, et au plus tard d'ici la fin de l'année 2017 pour d'autres.

---

(1) Interview de Muriel Pénicaud à Francsjeux à l'occasion des RIGES 2016.

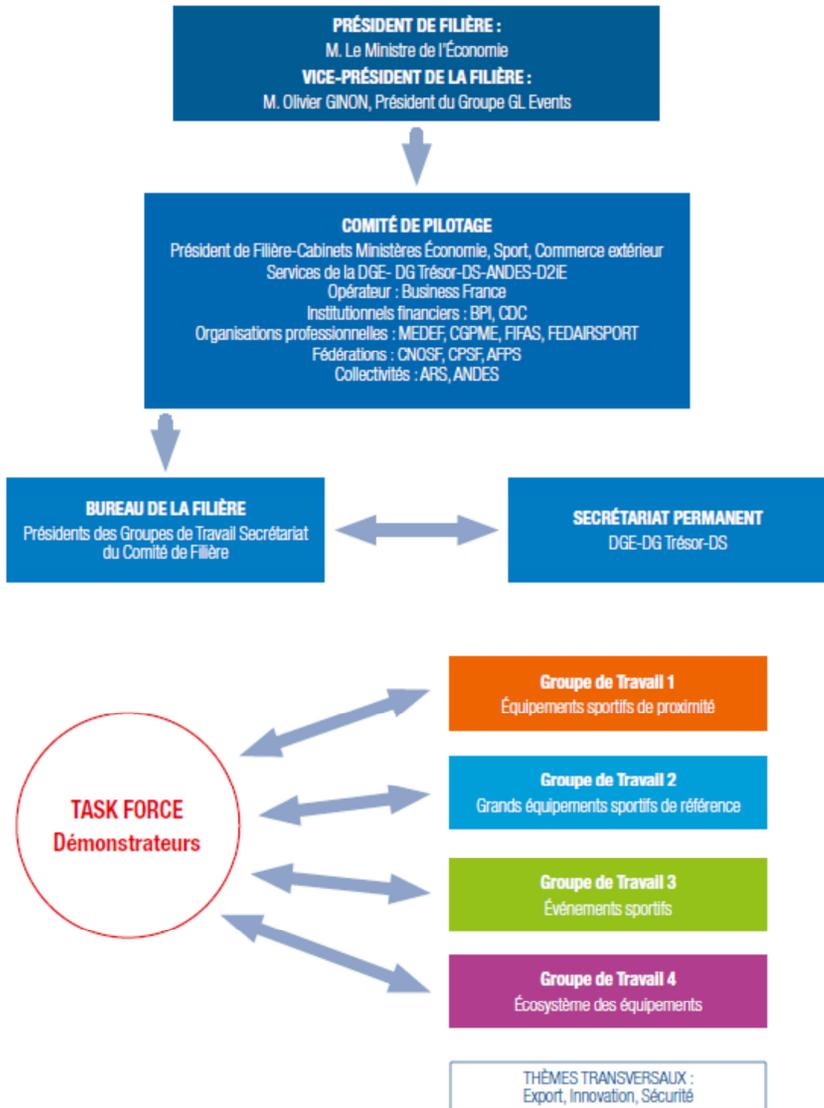
– Définir un référentiel commun pour la conception des équipements. S’agissant de la réalisation et de l’exploitation des équipements et des événements sportifs, il est essentiel de définir des standards partagés par l’ensemble de la filière. Ces référentiels devront par ailleurs permettre de développer des « équipements vitrines », servant de référence tant au niveau national qu’au niveau international ;

– Créer un démonstrateur virtuel sur les solutions du futur. Dès à présent, les savoir-faire de pointe des acteurs de la filière peuvent être valorisés et montrés aux clients potentiels en utilisant le levier du numérique. Il s’agit de réaliser un démonstrateur financé par les entreprises elles-mêmes, favorisant la recherche et la démonstration de solutions prospectives pour répondre aux besoins des clientèles (stades modernes, solutions de mobilité durable, nouvelle billetterie électronique, etc.). Il convient de rappeler qu’un tel démonstrateur existe pour la ville durable et qu’il est donc possible de s’en inspirer ;

– Structurer la filière à l’export. La conquête à l’export se matérialisera rapidement avec la mise en place, dans le cadre de besoins identifiés par les entreprises, de « clubs Sport à l’export » implantés sur les marchés ciblés, en particulier la Chine.

Au deuxième semestre 2016, sont également prévues dans le contrat de filière : la définition de modes de collaboration étroits entre la filière Sport et l’Observatoire de l’économie du sport ; la réalisation d’études prioritaires identifiées et financées par les acteurs de la filière Sport ; la valorisation de l’offre actuelle en termes d’équipements sportifs par la réalisation d’un catalogue numérique pour les salons internationaux, qui a été présenté aux RIGES en mai dernier et sera donc disponible pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio, et l’accueil de délégations en France ; et la promotion d’un rendez-vous professionnel récurrent autour des marchés couverts par la filière.

## SCHÉMA D'ORGANISATION DE LA FILIÈRE « SPORT »





## **II. MAXIMISER LES OPPORTUNITÉS ET CLARIFIER UNE ORGANISATION ÉCLATÉE ET ILLISIBLE**

L'économie du sport et la diplomatie sportive sont les deux faces d'une même médaille qui doivent se répondre en s'inscrivant à la fois dans une démarche générale bien définie et dans des politiques d'influence ciblées, sectorielles ou géographiques, cohérentes. Les rapporteurs ont acquis la conviction au cours de leurs travaux qu'une diplomatie sportive efficace repose sur deux axes :

– la combinaison d'une stratégie générale, universelle, de prise en compte et de documentation des enjeux liés au sport, y compris en France, et d'une activation différenciée du levier sportif, au regard des opportunités économiques ou de l'impact multiplicateur d'influence que peut produire ce levier ;

– la rationalisation du paysage décisionnaire et une mobilisation mieux pensée de l'ensemble des acteurs, qui garantisse une stratégie globale lisible, fluide et offensive reposant sur les principes suivants : des portes d'entrée bien définies (ambassadeur pour le sport et DIGES), un continuum national et international (intégration verticale), une association des mondes sportifs, économiques et politiques systématiques (intégration horizontale) et une capitalisation de l'expérience (procédures et ressources humaines).

### **A. LA PRÉPARATION DES GRANDS ÉVÈNEMENTS SPORTIFS : SE DONNER LES MOYENS DE DÉPASSER LA RÉUSSITE SPORTIVE**

#### **1. Quelques réflexions tirées de trois exemples de grands évènements passés et à venir**

Pour illustrer le chemin qui reste à parcourir en matière d'impact économique et d'influence dans l'accueil de grands évènements sportifs, deux compétitions à enjeux économiques doivent être analysées : l'une a eu lieu en 2014, les Jeux équestres mondiaux, l'autre aura lieu en 2018, la Ryder Cup. Dans les deux cas, il s'agit d'un très bel évènement sportif qui s'adresse notamment à un public de catégories sociales supérieures. Compte tenu de l'importance médiatique et populaire de l'évènement et du fait qu'il a été spécifiquement ciblé par notre diplomatie, l'Euro 2016 sera également analysé.

##### ***a. Les Jeux équestres mondiaux***

Du 23 août au 7 septembre 2014, la Normandie a ainsi accueilli la plus importante compétition d'équitation au monde : les Jeux équestres mondiaux FEI Alltech™ : 984 athlètes et 1 243 chevaux, 5 sites de compétition, 8 disciplines, 28 titres de champion du monde délivrés. La création du Groupement d'intérêt public (GIP) « JEM Normandie 2014 » a formalisé dès 2010 le partenariat entre

les acteurs sportifs, territoriaux et nationaux à l'origine de l'organisation de l'événement pour faire de ce projet une réussite.

Les collectivités se sont organisées pour faire des Jeux 2014 un levier de développement pour la Normandie, première région équestre de France. Elles ont défini un Projet territorial, intitulé « l'Élan des Jeux », décliné avant, pendant et après l'événement, devant permettre de développer les sports équestres, d'organiser un événement écoresponsable et innovant, et de promouvoir l'image de la Normandie. Dans la conception de l'organisateur, les JEM n'étaient pas seulement un événement sportif mais aussi culturel, sur la culture du cheval et tout un contenu non sportif a été mis au point à Caen.

Un appel à initiatives a conduit à labelliser et soutenir 300 projets. Le Projet territorial a été décliné durant le déroulement même des Jeux, avec par exemple la mise en valeur de 400 entreprises, producteurs, agriculteurs, artistes, professionnels du tourisme normands dans le cadre des animations des Jeux ; l'aménagement d'espaces de promotion du territoire et de la filière équine avec « L'Espace de l'excellence normande » et le « Normandy Horse Trade Fair » dans le village des Jeux, et la prise en compte de la localisation géographique dans les cahiers des charges des prestataires (50 % des restaurateurs pour le grand public étaient ainsi d'origine normande).

Il a aussi permis des actions inscrites dans le long terme, en organisant la consolidation des centres équestres, la modernisation des infrastructures (grand projet du Haras national du Pin, Parc des expositions de Caen, Pôle hippique de Saint-Lô qui a bénéficié de 5 millions d'euros), la création du premier Label environnemental de la filière équine et le renforcement de l'offre touristique (offre « Tourisme autour du cheval », itinéraires équestres, professionnalisation des acteurs du secteur...).

1 750 médias de 52 pays ont été accrédités dont 891 TV, 71 radios et 640 titres de presse écrite et web. Cela a représenté 500 millions de téléspectateurs en audience cumulée (tous médias), 24 227 retombées plurimédia en 2014 sur plus de 1 100 supports et 3 165 heures de diffusion TV. On a dénombré 574 000 spectateurs pendant les 15 jours des Jeux (428 000 billets pour les compétitions sportives et 146 000 billets pour le village des Jeux), soit un nombre supérieur à celui des spectateurs assistant aux tournois de tennis de Roland-Garros ou de Wimbledon. 40 % des spectateurs étaient des « novices » sans lien préexistant avec le monde de l'équitation. 37 % de billets ont été achetés à l'étranger, dont 7,3 % aux États-Unis (15000 Américains sont venus), 5,5 % au Royaume-Uni et 5,3 % en Australie... Une majorité de visiteurs français venaient de régions extérieures à la Basse-Normandie (34 %) et la Haute-Normandie (5 %). 85 % des visiteurs étrangers venus pour les JEM ont dit qu'ils avaient envie de revenir.

L'impact économique des Jeux équestres mondiaux a fait l'objet d'une évaluation par l'IFCE (Institut français du cheval et de l'équitation), l'INRA (Institut national de la recherche agronomique) et le CDES (Centre de droit et

d'économie du sport) de Limoges. Les calculs aboutissent à un impact positif de 102 millions d'euros pour l'ensemble de la Normandie, dont 55 millions d'euros pour le seul territoire de l'agglomération de Caen, seules les retombées de court terme étant évaluées. D'après l'étude, il s'agit probablement du meilleur ratio Impact économique / Budget investi pour un évènement sportif en France. Pour la première fois, les JEM ont ainsi affiché un budget en équilibre et même en léger excédent de 1,5 million d'euros). L'effet de levier aura été de 2,5 euros pour 1 euro d'argent public.

Pour autant, sans dénier aux organisateurs les qualités qui ont été les leurs dans la conduite de ce projet, à la lecture de ces chiffres, on relèvera que l'impact de l'évènement aura été relativement circonscrit à la Normandie voire la Basse-Normandie quand il aurait pu être bien plus vaste. Beaucoup d'énergies et de compétences auront été mobilisées sans que l'occasion ne soit pleinement saisie. Pour la Normandie elle-même, le bilan est mitigé. La collectivité régionale ne s'est pas appuyée sur les Jeux équestres mondiaux pour refonder sa stratégie internationale dans un ensemble cohérent qui dépasse les questions de qualité de l'accueil et d'image positive en termes de tourisme pour intégrer d'autres facteurs de développement économique.

La difficulté sur ce type d'évènement est le lien à établir entre les différents acteurs, en l'espèce notamment le GIP et Business France. Le travail diplomatique a été effectué et l'ambassadeur pour le sport a travaillé avec la DIGES pour établir des listes d'invités, mais en l'absence de services associés, la plupart ne sont pas venus. Des invitations sèches n'ont pas de sens. Le pôle tourisme au sein de la DEEI était juste créé et l'évènement n'a pas ouvert de marchés à l'étranger alors que le potentiel de la filière équine est énorme, par exemple dans des pays comme l'Australie, que le PMU s'organise à l'export pour la gestion des hippodromes, que les entreprises françaises ont un savoir-faire en matière de surveillance des courses, que la France dispose de compétences exceptionnelles en matière de génétique animale et que les métiers du luxe gravitant autour de la filière auraient bien sûr pu mieux profiter de l'évènement. 1500 invités de Rolex sont venus aux JEM, tous des décideurs, et sont repartis...

### ***b. Le projet pour l'Euro 2016***

Le test que notre dispositif public s'est fixé est celui de l'Euro 2016. L'Euro 2016, c'est 1,5 milliard de chiffre d'affaires, 94.000 missions de travail, 200 millions d'euros de TVA pour l'État, une dépense attendue par visiteur de 300 à 400 euros par jour. Le CDES de Limoges a évalué le montant injecté dans l'économie française à l'occasion de l'Euro 2016 entre 1,2 et 1,5 milliard d'euros.

L'État s'est fixé quatre grandes priorités pour l'organisation de l'Euro 2016 :

- assurer une très haute qualité d'organisation ;
- faire de l'Euro 2016 un évènement populaire, pour tous et partout ;

– mettre l’Euro 2016 au service de la croissance et de l’attractivité de la France ;

– promouvoir à travers l’Euro 2016 les valeurs du sport.

Le ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Patrick Kanner a présenté le 12 mars 2015 un Plan interministériel d’action pour le football « Euro 2016 » (Piaf) qui détaille la feuille de route de l’ensemble du Gouvernement. « L’Euro 2016 doit démontrer notre savoir-faire en matière d’organisation de grands événements sportifs pour assurer la promotion et le rayonnement de notre pays. Cette compétition doit aussi être mise au service de la cohésion sociale, de la croissance et de l’excellence environnementale, et être un tremplin pour l’emploi, la culture, la santé, le développement durable et l’engagement », selon le ministre. Parmi les objectifs fixés, figure la promotion de l’innovation et des savoir-faire nationaux, dans de très nombreux secteurs : services grand public, transport, environnement, bâtiment, sport, numérique, tourisme, sécurité, *etc.*, avec une organisation qui bénéficie aux entreprises françaises, à l’emploi et facilite les investissements étrangers sur notre territoire.

L’Euro 2016 doit porter le potentiel des technologies françaises par un recours accru au numérique. Il doit être l’occasion de renforcer le tourisme pour accroître le rayonnement de la France. Une convention a été signée, le 8 décembre 2015, avec les secteurs de la sécurité privée, des industries hôtelières, des transports et de l’intérim, ainsi que les têtes de réseaux des PLIE (Portail des politiques publiques de l’emploi et de la formation professionnelle) et Cap Emploi, pour faire de l’Euro 2016 un tremplin pour la croissance et l’emploi. Pour donner aux organisateurs et aux entreprises les moyens de disposer des compétences adaptées, la convention met en place un dispositif pour faire émerger les besoins des acteurs économiques, en termes d’emplois et de formations. Des offres d’emploi ont été diffusées et des formations assurées tout au long des mois précédant le coup d’envoi de l’Euro.

Le Piaf a donné lieu à des déclinaisons par ministère. Pour ce qui concerne la diplomatie sportive, la direction générale de la mondialisation et des partenariats du MAEDI a élaboré un plan de 30 mesures validées par le ministre, les services du ministère ont été mis sous tension, dans les postes également. De multiples exemples d’opérations peuvent être donnés. La DIGES s’est fortement mobilisée notamment pour travailler sur l’impact économique de l’évènement et pour l’accueil en province et de manière générale les autorités politiques ont suivi de près l’organisation de la compétition. Business France s’est également fortement mobilisé.

La compétition débute quelques jours après la présentation de ce rapport et il convient naturellement d’attendre pour tirer le bilan. Néanmoins, quelques éléments peuvent déjà être soulignés. Le premier est que la puissance publique est fortement limitée par le fait que l’autorité décisionnaire soit l’UEFA. Tant qu’il s’agit de faire de l’évènement une réussite sportive, d’en garantir la sécurité, la

fluidité et la visibilité, il n’y a pas de difficulté. Lorsqu’il s’agit de travailler sur l’impact économique pour la France et ses entreprises, c’est une autre histoire. Dans le plan de la DGM, figure l’organisation de vitrines « mini-salons », c’est-à-dire de la mise à disposition d’espaces pour que les entreprises puissent exposer leurs savoir-faire. Il était également évident que l’évènement pouvait permettre d’organiser des rencontres d’affaires (B2B) et des pays-cible ont été définis. Nombreuses sont les places « corporate » et il faut pouvoir identifier les délégations haut de gamme pour leur proposer autre chose. Enfin, des personnes viendront dans des villes où ils ne sont jamais allés précédemment et les villes doivent être en mesure de mettre à l’honneur la France et la spécificité de leur territoire (gastronomie/ bistronomie par exemple). Mais l’État n’a pas les mains libres, sans compter le fait que les enjeux de sécurité ont pris une place prépondérante pour des raisons évidentes.

Au final, les séquences ont été exploitées de la manière suivante :

– Avant l’Euro : les RIGES ont eu lieu pendant Roland Garros, le 27 mai, c’est-à-dire un peu avant l’Euro, à dessein. Une quinzaine de délégations ont été invitées avec une mise en valeur des entreprises françaises qui auront travaillé sur l’évènement. Dans les postes, plusieurs opérations ont été organisées. Par exemple, au Mexique, l’Ambassade de France a réuni à la Résidence de France le président de la Fédération Française de Football, Noël Le Graët, des représentants de la filière Sport du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et une délégation d’entreprises françaises spécialisées dans les événements et infrastructures sportives, en visite à Mexico à l’occasion du salon Soccerex Americas Forum. Plusieurs hauts responsables de Fédérations africaines de football ont également pris part à la réunion organisée à la Résidence.

– Pendant l’Euro, il y a aura une séquence attractivité qui mettra en lumière une dizaine d’entreprises françaises dans des villes moyennes, malgré la difficulté liée au modèle économique de Business France. Un catalogue des savoir-faire français liés aux grands événements et aux équipements sportifs sera diffusé aux décideurs étrangers dans les pays prioritaires via le réseau de Business France. De même, la campagne de communication Créative France, déployée à l’international par Business France, sera diffusée dans les stades français. Un dispositif de relations presse ainsi que des visuels spécifiques seront activés. Enfin, quelques délégations ciblées seront reçues et visiteront des équipements avec quelques rencontres économiques. Concrètement, des délégations de Chine, de Côte d’Ivoire et du Cameroun ont confirmé leur présence pendant la compétition ; le mode de représentation de la filière n’étant pas encore connu.

En dépit des contraintes, la conclusion que l’on peut déjà en tirer est donc que l’ensemble du dispositif s’est saisi de l’enjeu et qu’il aura globalement joué son rôle, mais que les résultats sont beaucoup plus facilement au rendez-vous quand l’État est à la manette, c’est-à-dire sur le volet hors de France : promotion touristique, événements dans les postes et communication sur l’accueil ; ou sur les prestations offertes par les collectivités, notamment l’offre culturelle (un billet

d'entrée à un match ouvre droit à une entrée dans un équipement culturel), ce qui a aussi un impact économique en facilitant l'allongement des durées de séjour ou en donnant envie de revenir. Mais sur le volet valorisation de nos entreprises, les choses semblent encore très balbutiantes.

### *c. Les perspectives pour la Ryder Cup*

La France aura le privilège d'accueillir la Ryder Cup en 2018. Créée en 1927, cette compétition rassemble l'élite du golf mondial pendant 3 jours. C'est aujourd'hui l'évènement sportif le plus regardé à travers le monde. La Ryder Cup oppose, par équipes de 12 joueurs, l'Europe et les États-Unis. Les deux équipes sont composées des meilleurs joueurs de chaque continent. Ils sont désignés selon des modes de sélection propres à chaque camp. L'édition française se déroulera au Golf National de Saint-Quentin-en-Yvelines à l'instar de l'Alstom Open de France. Ainsi, l'Open National sert déjà de préparation à cet évènement planétaire et permet d'améliorer le parcours chaque année grâce aux retours des joueurs notamment. Rappelons enfin que le CIO a validé le retour du golf au sein du programme olympique à partir de 2016.

La FFGolf organise en marge de la compétition des prestations et un accueil pour déborder du cadre sportif. Le château de Versailles est loué pendant une semaine pour des événements d'échanges B2B de prestige : des visites sont proposées dans des musées (musée Rodin, musée des arts déco), sur la Seine, à la Tour Eiffel... Une Ryder Cup junior est organisée à Disneyland Paris, offrant des possibilités d'initiation au Golf, ce qui permet aussi de rééquilibrer la localisation de l'évènement en Ile de France (ouest / est). Une zone couvrant les deux tiers du Champ de Mars sera créée, au pied donc de la Tour Eiffel, pour la retransmission de la compétition, avec un mini-golf national et des simulateurs pour jouer au golf.

Agrégées, ces initiatives incitent les visiteurs à des séjours d'une semaine : une arrivée le dimanche, deux jours à Disneyland, deux jours consacrés à la découverte, à la culture et aux achats et pendant les trois jours de compétition (du vendredi au dimanche), la possibilité de passer un jour dans les tribunes et deux jours au pied de la Tour Eiffel. La compétition ne servira donc pas uniquement les intérêts du détenteur de droits, mais aussi ceux de l'économie nationale et l'influence de la France.

Il est dommage de noter que tout ceci résulte d'une initiative de la FFGolf et non pas de l'activation d'une procédure publique. La FFGolf a par exemple dû recruter un consultant pour accéder au ministère de la Culture. Aucun contact direct n'existe avec le ministère de la culture ou celui du tourisme. C'est encore la FFGolf qui a pris l'initiative de solliciter Atout France sur les conseils de la Maison de la France. Aucun échelon public ne joue le rôle d'intermédiaire auprès des ministres et des opérateurs. C'est d'autant plus regrettable qu'il faudra tout recommencer pour un nouvel évènement alors que les problèmes sont toujours les mêmes : sécurité, visas, billets de transports, pass culture, offre de services touristiques...

Seul le ministre des Affaires étrangères s'était personnellement impliqué en mettant à disposition le ministère pour que s'y tienne chaque année une réunion du comité d'administration du PGA European Tour, détenteur des droits de la Ryder Cup, où il s'engageait à faire un passage et qu'y soit organisé un dîner d'influence pendant la compétition (un tel dîner se tenant également au château de Versailles). Les autres ministères ne semblent pas prendre (ou bien tardivement) la mesure de l'intérêt d'un événement sportif pour le pays et leur secteur. Il existe pourtant une délégation interministérielle aux grands événements sportifs, mais, comme nous le verrons, elle ne joue pas son rôle interministériel en administration centrale hors des tâches régaliennes du fait d'un problème de moyens et surtout de positionnement et s'en tient à des mises en relation peu opérantes.

## **2. Des pistes d'amélioration très concrètes**

### ***a. Mieux appréhender l'économie du sport pour lever les blocages et offrir les moyens de capitaliser sur les grands événements***

Une des raisons pour lesquelles le développement d'une diplomatie sportive requiert de faire preuve de persévérance dans le travail de conviction est qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur des données chiffrées fiables et complètes. Il existe un défaut de production de données qu'il convient naturellement de corriger. Ainsi, les statistiques de février 2015 sur le commerce extérieur des entreprises du secteur sport portaient sur l'année 2012, quand l'Espeane publie dès janvier les chiffres de l'année précédente.

Mais indépendamment de cette carence en passe d'être résorbée par la mise en place au sein des ministères concernés des outils nécessaires à la connaissance de l'économie du secteur sportif, il ne sera jamais possible de quantifier l'économie du sport dans sa globalité. Il convient en effet de bien dissocier la balance commerciale des articles et équipements de sport, appréhendée au travers de codes NAF bien identifiés, et l'ensemble des revenus et emplois générés par le sport.

Néanmoins, les outils mis en place (direction de l'économie du sport et Observatoire) devront permettre d'approcher la réalité de cette économie transversale et de disposer d'une méthodologie de chiffrage opérante qui pourrait alors devenir une référence à l'échelle mondiale. Ce n'est pas anodin lorsque l'on observe la forte présence des cabinets anglo-saxons sur le segment de l'évaluation économique des événements.

Car cet enjeu n'est pas uniquement national. Une harmonisation, au moins à l'échelle européenne, est indispensable. De ce point de vue, la situation est en cours d'amélioration. Au sein de l'OCDE, un référentiel a été élaboré sous l'impulsion de la France. Au sein de l'Union européenne également les choses avancent.

Ajoutons que l'État devra également chiffrer le gain net résultant des exonérations de TVA accordées à certains évènements par application du régime fiscal prévu à l'article 1655 *septies* du Code Général des Impôts. Ce dispositif tend à exonérer de divers impôts et taxes, les organisateurs de compétitions sportives internationales, d'un niveau au moins équivalent aux Championnats d'Europe, et qui sont accueillies de manière exceptionnelle sur le territoire français. Les compétitions concernées en vertu du décret d'application pris sont les suivantes : le Championnat d'Europe de basketball masculin 2015 ; le Championnat d'Europe de football masculin 2016 ; le Championnat du monde de handball masculin 2017 ; le Championnat du monde de hockey sur glace masculin 2017 ; la Ryder Cup et la Ryder Cup Junior 2018 ; la Coupe du monde féminine FIFA 2019.

### ***b. Amplifier les retombées économiques directes***

La préparation très en amont d'une candidature permet aussi de mettre au point une équation financière équilibrée. Il faut rappeler que les fédérations internationales ont un rôle et des droits qui privent les acteurs nationaux de moyens financiers quand la puissance publique ne peut assumer à elle seule le coût d'organisation. Pour des licenciés, la perspective d'un grand évènement offre un horizon collectif mobilisateur. La FFGolf ne dispose d'aucun droit sur l'évènement Ryder Cup 2018 (marketing, merchandising, billetterie, diffusion ...) mais l'augmentation de 3 euros par an de la cotisation des licenciés a offert des marges pour organiser un évènement à la hauteur des attentes et même au-delà. 93 % des licenciés soutenaient la candidature et 83 % étaient favorables à cette augmentation de cotisation.

Pour autant, l'accompagnement public demeure essentiel pour capitaliser sur la tenue d'un évènement comme la Ryder Cup et créer de la richesse au-delà du seul objectif d'équilibre budgétaire. Il faut d'abord, s'agissant de cet évènement, augmenter les places pour des Français mais aussi pour des Américains qui dépensent en France 1,5 fois plus que des Européens. L'objectif fixé par la Fédération est de passer de 45 000 à 70 000 spectateurs, dont la moitié changerait tous les jours. Il faut trouver le moyen d'attirer ces personnes et de les faire rester plus longtemps sur notre territoire que la durée de la compétition. C'est une problématique générale de notre politique touristique d'allonger les séjours.

La première action, la plus évidente, qui lève l'hypothèque des coûts, est d'accroître les retombées directes. La concentration de visiteurs, dont certains sont fortunés, pour des évènements doit inciter à trouver les moyens de les faire rester plus longtemps, dans un périmètre géographique élargi, à dépenser plus et à vouloir revenir. Ce n'est pas un sujet propre au sport. Lorsque des Américains viennent à Deauville pour le festival du film américain, ils se voient proposer des packages incluant le festival, l'hôtel et d'autres prestations, aussi bien pour la personne qui vient voir les films que pour son conjoint ou sa famille. Cela permet d'irriguer tout le territoire (Honfleur, les plages du débarquement, le zoo etc.). Le service communication de la ville vend les packages créés par les hôteliers car c'est dans l'intérêt de la ville et des environs.

Il est également intéressant de répartir les retombées sur le territoire, avec probablement une augmentation de la dépense liée à une diversification de l'offre. Cette dimension a été bien prise en compte dans l'Euro 2016 puisque le système de calendrier a été conçu pour faire se déplacer les personnes et ainsi faire vivre l'économie nationale et locale (*a minima* transports, hôtellerie et restauration). Le choix d'une compétition sur plusieurs sites est déjà positif pour l'économie. Le Championnat du monde de handball 2017 a fait ce choix aussi. Une fois sur place, il convient d'inciter à rester le plus longtemps possible. Les fédérations peuvent y contribuer. Pour l'Euro 2016, des « Pass destination » ont été vendus qui permettaient d'acheter des places pour deux matchs dans la même ville autour d'un week-end pour inciter à rester 3-4 jours dans la ville concernée, ce qui a bien fonctionné.

Au-delà, c'est à l'État et aux collectivités de proposer des choses et ce qui fonctionne à Deauville ne fonctionne pas partout, ni à l'échelle nationale... Les efforts déployés par la FFGolf pour monter des programmes culturels, de loisirs et économiques en marge de la Ryder Cup tiennent à sa ténacité, à sa créativité, à son envie de servir l'image de marque de la France au-delà de sa simple mission d'organisateur. Les collectivités et Atout France doivent s'organiser pour remédier à ce manque d'offre, mais un travail interministériel doit aussi être conduit.

*c. Mieux penser la mise en valeur des savoir-faire et ouvrir des perspectives d'affaires à long terme*

Quand bien même la FFGolf a conçu une séquence et proposé des initiatives contribuant à faire de l'évènement un outil de rayonnement, il reste des choses à faire pour ne pas s'en tenir à des retombées économiques directes, touristiques pour l'essentiel, et profiter de cet évènement franco-américain majeur pour sécuriser des retombées économiques de plus long terme et des contacts politiques, en France et aux États-Unis où une tente de 280 m<sup>2</sup> sera montée pendant l'évènement. Le retentissement aux États-Unis de cette compétition est énorme. Le niveau des visiteurs et de représentation est très élevé. Des invités de marque sont attendus : Georges Bush et tous les Sénateurs étaient dans les vestiaires des joueurs lors de la précédente Ryder Cup. Quant aux journalistes, ils arrivent dix jours avant le début de la compétition. Il convient donc de préparer l'évènement avec attention et de capitaliser sur ces présences en France.

Il a été suggéré lors des auditions de travailler à la tenue d'un grand Forum économique franco-américain les mercredi et jeudi, ce qui serait effectivement une excellente initiative, d'envisager des invitations autour du golf, par exemple à destination de sénateurs américains. Naturellement, l'accueil de tous devra être assuré dans des conditions optimales, notamment pour assurer le transport de 70 000 visiteurs. Il faut souligner à cet égard que si des garanties suffisantes ne sont pas apportées à ce sujet, le détenteur de droits ne mettra pas en vente 70 000 billets mais seulement 45 000 en septembre 2016, ce qui se traduira par une réduction sensible de l'impact économique de l'évènement. Si l'Euro 2016 est un GESI de grande importance, le travail sur les évènements suivants ne peut

attendre : la puissance publique au-delà de la gestion, doit pouvoir apporter des solutions et des procédures en temps utile pour les organisateurs.

Ce que les JEM prouvent, c'est que notre pays n'a pas encore su saisir l'opportunité de la venue pour l'évènement d'un énorme pouvoir d'achat en faisant bénéficier les territoires au-delà de la Normandie des retombées, mais aussi tout simplement en « attrapant » les personnes présentes pour ouvrir des perspectives de contrats à plus long terme. Il n'y a pas eu de rencontres économiques organisées en marge ou de lieux ou prestations ouverts aux acteurs économiques. A ce stade, il faut bien dissocier deux types d'opportunités économiques : celles qui sont liées à l'économie du sport et celles qui sont uniquement liées à la présence de décideurs économiques et politiques sur notre territoire, peu importe le domaine d'activité concerné. Dans le premier cas, il s'agit de valoriser les savoir-faire français au moyen notamment de salons, de vitrines *etc.* Dans le deuxième cas, il s'agit tout bêtement d'identifier les personnes présentes et de permettre des rencontres. Les deux sont porteuses de croissance et doivent faire l'objet d'une réflexion très amont et d'une mise en œuvre soignée.

L'ambiance d'une compétition sportive est particulièrement propice à des dialogues. Une personne qui vient assister à des épreuves est détendue, prend du plaisir et c'est une relation différente qui peut être instaurée à partir de l'expérience émotionnelle vécue, de la passion du sport. Cette occasion permet de nouer des liens susceptibles de perdurer. Un des reproches souvent faits aux entrepreneurs français est d'être pressés, de ne pas savoir « perdre du temps », alors que dans beaucoup de pays il faut construire des relations personnelles et de confiance avant de pouvoir conclure des marchés. Le sport est une occasion de rencontres et un thème de discussion qui permet de se connaître et de poser des jalons. Encore une fois, il ne s'agit pas nécessairement de signer des contrats immédiatement mais d'entrer en relation.

Naturellement, il est complexe d'organiser ce type de rencontres pendant une compétition. De la même façon, on ne valorise pas des savoir-faire en montant un chapiteau avec des stands ouverts à la location trois mois avant. Dès lors, plusieurs actions doivent être intégrées à toute organisation d'accueil d'un évènement sportif.

— La première est de savoir ce que l'on pourra démontrer comme compétence à cette occasion. Les grands évènements sont utilisés par tous les pays accueillants comme des faire-valoir. Ils sont une opportunité extraordinaire de faire connaître un pays et de revitaliser son image. Sur le plan économique, la perspective d'être sous le regard du monde entier pendant quelques semaines génère une dynamique évidemment très particulière. Pour le Japon par exemple, il est très net que Tokyo 2020 sera un grand *show case* pour les technologies japonaises, chaque ministère ayant fait de l'évènement un moment fort des performances technologiques. Cela signifie qu'un GESI est pour le pays hôte un

horizon permettant de stimuler la recherche et développement pour faire arriver des technologies à maturité ;

– La deuxième est de démontrer la capacité d'accueil et d'organisation : l'historique des grands événements accueillis en France démontre à lui seul une expérience, avec des acteurs et des compétences qu'il faut désormais rendre visibles. Il conviendrait naturellement d'utiliser mieux les événements sportifs qu'on ne le fait aujourd'hui pour valoriser le savoir-faire français. Dans le cas de la valorisation de l'organisation des GESI en France et de la gestion de leur héritage, nos postes sont de plus en plus performants. Par exemple, en Russie, un colloque sur les thèmes des enjeux de l'équipement des territoires à l'occasion de l'organisation de grands événements sportifs, d'une part, et de la coordination territoriale de ces événements d'autre part, a été organisé à l'Ambassade en avril 2015. Il a été l'occasion de mettre en place une première coopération en matière de formation des hôtes et hôtesse d'accueil dans les stades et permettant des échanges d'expériences entre formateurs français et russes dans le contexte de la préparation de l'Euro 2016 et du Mondial de football 2018. Une seconde coopération concerne la visite au Mans en septembre 2015 d'une délégation du Ministère du sport de la région de Nijni Novgorod, ville hôte du Mondial 2018, intéressée par les moyens mis en œuvre par le Stade MMA Arena pour faire vivre les équipements sportifs une fois la compétition passée.

Néanmoins, si l'on prend l'exemple du Tour de France, il est clairement sous-exploité. En France d'abord, il serait possible de travailler à une politique d'accueil de délégations politiques étrangères sur le Tour de France pour démontrer le savoir-faire en matière d'organisation et d'accueil de cet événement à ciel ouvert et itinérant. Il serait également hautement souhaitable que le Tour soit mis à profit pour organiser des rassemblements d'importance par exemple des ministres du tourisme eu égard à la spécificité de cette compétition. À l'étranger, Amaury Sport Organisation exporte le savoir-faire français via la tenue d'évènements sportifs labellisés, qu'il s'agisse de courses cyclistes professionnelles ou amateurs. C'est le cas au Japon, à Saitama, mais aussi en Angleterre, au Brésil, en Australie... Il faut que cela soit plus visible. La filière nautique, qui est excédentaire, mériterait aussi d'être mise en valeur à l'occasion de certaines compétitions sportives qui restent trop peu mises en avant : compétitions de voile, compétition de surf, sports d'eau douce, les exemples de belles épreuves sportives récurrentes ne manquent pas. Le travail effectué par le Cluster montagne est à cet égard un bel exemple de présence.

– La troisième action est de mettre en valeur nos entreprises dans les différents domaines de l'économie du sport : mobilité, sécurité etc. Une réflexion sur la publicité de nos marques dès l'arrivée à l'aéroport ou dans les gares devrait être engagée ;

– La dernière action est d'identifier ou de faire venir des personnes avec lesquelles des relations d'affaires peuvent être construites et d'organiser des rencontres pertinentes, c'est-à-dire qui ne soient pas protocolaires. Il peut s'agir

d'un dirigeant de collectivité, d'un chef d'entreprise, d'une personnalité politique qui aurait un intérêt personnel pour le sport. L'association de joueurs français peut être imaginée au cours de ces réceptions.

Pour un pays tiers, l'accueil d'un GESI constitue une opportunité de monter des partenariats très forts, inscrits dans la durée, car les entreprises du pays-hôte doivent se donner les moyens de respecter l'échéance sans nécessairement avoir toutes les ressources internes. Notons à cet égard que la France est le seul pays étranger participant au comité constitué au sein du ministère de l'économie et de l'industrie japonais et peut ainsi valoriser certaines entreprises françaises et leur ouvrir des portes. Dans les pays accueillant des GESI, cette dimension doit être confortée, par une présence au sein des instances ministérielles, mais aussi par la mise en ordre de bataille de cette ambition de diplomatie sportive encore balbutiante : recensement et mise en réseau des sportifs français présents dans un pays, organisation de séminaires, etc.

Enfin, il va de soi que plus un pays est lui-même hôte de GESI, plus il sera facile à ses entreprises d'intégrer des marchés étrangers. S'agissant du Japon, il est notable que si Paris devait être sélectionnée pour accueillir les Jeux en 2024, l'intérêt se trouverait accru de construire des partenariats avec des entreprises françaises pour travailler sur les domaines dans lesquels les deux pays sont complémentaires. Le partenariat établi irait en effet au-delà de 2020. Cela permettrait en outre de parler sur un pied d'égalité, ce qui faciliterait sans doute les choses pour la partie française. Au-delà des Jeux Olympiques, le maintien d'un nombre élevé de compétitions sur notre sol national assure une capacité à proposer des partenariats mutuellement bénéfiques sur le long terme. C'est un élément de cette logique vertueuse où attractivité et présence à l'international se renforcent l'une l'autre. Encore une fois, il est très clair s'agissant du Japon qu'il convient d'entretenir la dynamique actuelle en capitalisant sur l'image du charismatique entraîneur de la sélection nationale de football Vahid Halilhodzic (ancien joueur du FC Nantes, ancien entraîneur du PSG) et en systématisant les invitations de hautes personnalités japonaises aux grandes manifestations sportives organisées en France. L'excellent accueil des décideurs japonais face aux opportunités de coopération avec la France, notamment en matière de technologies innovantes et d'ingénierie touristique et culturelle, doit maintenir l'ensemble de notre diplomatie sous tension pour faire vibrer la corde du sport en résonance avec tous les secteurs d'influence.

#### ***d. Le besoin d'une structure vraiment interministérielle aux grands événements***

Il ne faut pas négliger le travail que constitue la mise en cohérence doctrinale, l'élaboration de modèles pour les candidatures comme pour l'accueil et la mise au point d'une procédure de traitement des candidatures. Ce travail effectué par la DIGES était indispensable – il est toujours en cours – et sert le développement de notre diplomatie économique. En effet, la rationalisation des candidatures permet d'inscrire celles qui sont décidées dans une dynamique

d'efficacité et d'influence, en garantissant leur pertinence, la cohérence du calendrier d'ensemble et la capacité du dispositif public à les porter.

De la même manière, un travail est en cours sur la définition des clauses des lettres de garanties – trop souvent léonines ou sans contreparties. Il convient de ne plus permettre que soient signées des lettres incluant des clauses exorbitantes. Il a ainsi été refusé pour l'Euro de basket de 2015 de mettre à disposition des escortes pour les officiels, et de les réserver aux équipes. Il est de même inacceptable que l'État hôte ne dispose pas de places gratuites ou de rabais dans un volume acceptable. De ce point de vue d'ailleurs, l'occasion a été manquée avec l'Euro 2016 puisque l'État ne bénéficie que de 80 places gratuites quand il achète 20 000 places à vocation sociale sans rabais. Ce n'est évidemment pas ainsi qu'une politique stratégique d'invitations peut être définie. Il convient donc déjà de conférer à la DIGES les moyens humains et matériels de mener à bien ce travail d'institutionnalisation des procédures et d'appui à la mise en œuvre sur le terrain.

Mais il convient aussi de lui permettre de remplir sa fonction interministérielle. Il est très positif de constater que cette fonction est bien en place en province. L'appui aux collectivités s'est consolidé, de la gestion de la création de référentiels à la gestion concrète de l'organisation. Le ministère en charge des Sports a d'ailleurs engagé une coopération avec l'OCDE pour mettre à disposition des villes hôtes de l'Euro 2016, une information et une analyse détaillées sur les meilleures pratiques déployées dans le cadre de l'organisation d'un grand événement sportif ou culturel. Les ateliers thématiques organisés portaient précisément sur les actions à engager pour maximiser les bénéfices de l'Euro en termes de création d'emplois, d'attractivité et de développement local.

En revanche, ce n'est absolument pas le cas à Paris et cela explique pour beaucoup le manque de visibilité de la Délégation auprès des entreprises et son faible écho auprès d'un nombre trop important de fédérations qui toquent à la porte du ministère de l'Économie pour l'essentiel. La DIGES est une délégation interministérielle placée auprès du ministère des Sports et elle est donc perçue comme un appendice de ce ministère, y compris sans doute pour les cabinets ministériels, ce que la création d'un secrétariat au Sport est venu encore complexifier. Il aura été étonnant au cours de cette mission d'entendre autant de personnes dire qu'elles ne savaient pas à qui elles devaient s'adresser dès qu'il ne s'agissait plus d'une question purement locale. Beaucoup ont déploré l'absence de boîte à outils dans un pays qui a pourtant une tradition d'accueil et a donc accumulé les expériences.

Une des clés de l'amélioration du dispositif national, que tout le monde décrit comme éclaté et illisible, est l'autonomisation de la DIGES en la positionnant auprès du Premier ministre. Il faut se rendre compte aussi que le ministère des Sports ne doit pas être le seul à donner délégation à une fédération pour accueillir un grand événement, qu'il doit s'agir d'une délégation collective (Sport – Économie – MAEDI – Intérieur) puisque l'événement crée des richesses,

des flux touristiques et un rayonnement, avec en amont la validation d'un projet de candidature, qui sera ensuite appuyé par le dispositif et qui donnera lieu à un contrôle du respect des engagements pris par la fédération. Si l'objectif est de maximiser l'impact économique de l'accueil des grands événements sportifs, les procédures et les outils doivent exister et cette dimension doit être intégrée dès la phase de candidature avec un cahier des charges précis.

La responsabilité budgétaire le justifie en tout état de cause. La donnée essentielle est celle du gain net ou du coût net au regard de l'opportunité stratégique. Il est évident qu'on ne peut traiter sur un même pied un grand événement sportif, comme un Championnat du monde judo, et des manifestations qui au-delà de l'événement sportif peuvent avoir un impact économique : il faut se donner les moyens de l'effet de levier et donc s'accorder un budget et des facilités importantes en garantissant un retour sur investissement élevé.

Un socle de services peut être proposé pour tous les événements et un panier de services d'accompagnement spécifique réservé aux événements à haut potentiel. Pour les mettre au point, il faut que la délégation ait autorité sur les autres ministères, surtout lorsqu'ils sont peu sensibles au sport. Les paniers de prestations de type transports, tourisme et offre culturelle sont des éléments indispensables à une bonne stratégie d'attractivité et de maximisation de la présence d'étrangers. Un acteur interministériel devrait pouvoir les proposer chaque fois que nécessaire dans des conditions favorables. Il est incompréhensible qu'il faille à chaque événement remettre la question sur la table et « bricoler » plus ou moins bien en fonction de la motivation des acteurs privés. Un cadre standardisé et adaptable permettrait aussi à la sphère publique de « garder la main », élément essentiel de toute stratégie politique. La puissance publique est déjà limitée par les fédérations internationales, il faut donc qu'elle se saisisse avec volontarisme de ce qui relève de sa compétence.

Le périmètre de la délégation interministérielle ainsi crédibilisée pourrait couvrir les événements sportifs ou l'ensemble des grands événements, quelle que soit leur nature, car même s'il existe des spécificités propres au domaine sportif, à commencer par le rôle des Fédérations, les problèmes posés par l'organisation sont similaires à celle d'autres événements : sécurité, mobilité, visas, accueil, services associés, gestion des médias etc. La Conférence Paris Climat, l'Exposition universelle si la candidature de Paris était retenue, les grands festivals, tous ces événements pourraient être traités par une cellule et des procédures uniques, notamment d'association des différents ministères et des collectivités locales concernées. Cette agence des grands événements n'est pas une idée nouvelle – elle avait notamment été suggérée par Philippe Augier dans son rapport au Président de la République d'avril 2009 <sup>(1)</sup> – mais peut-être est-il temps de franchir le pas.

---

(1) *Philippe Augier, rapport au Président de la République, Pour une politique gagnante des grands événements, avril 2009.*

Une délégation interministérielle s'articulerait sans difficulté avec l'existence de l'ambassadeur pour le sport car la répartition des rôles entre les deux acteurs a été trouvée s'agissant des GESI en France : la DIGES gère la mise en place des GESI obtenus, quand l'ambassadeur plaide en faveur des candidatures et mobilise le réseau diplomatique. Au contraire, cela permettrait d'identifier clairement les deux points d'entrée pour tous les acteurs : collectivités, organisations sportives et entreprises. Mais encore faut-il que l'ambassadeur pour le sport ait lui aussi les moyens de l'ambition qui était fixée à la création de ce poste.

On ajoutera que si la candidature de Paris devait être retenue pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 et qu'une délégation interministérielle aux JO était créée, la DIGES actuelle disparaîtrait de fait et ce serait au détriment d'une stratégie complète au service de tous les acteurs. Plutôt que de commettre la même erreur que celle qui a consisté à supprimer le Comité français du sport à l'international (cf. *infra*), renforçons l'organe existant en lui donnant les moyens d'être également, mais pas uniquement, au service, d'un très grand évènement comme les JO.

## **B. CONSTRUIRE SOUS L'AUTORITÉ DU QUAI D'ORSAY UNE ASSOCIATION ENTRE SPORT, ÉCONOMIE ET POLITIQUE QUI SERVE L'INFLUENCE DE LA FRANCE**

S'agissant du volet extérieur de la politique française en matière de sport, il convient de distinguer l'action à conduire dans le secteur du sport ou des évènements sportifs et son articulation avec la question plus générale de la présence et de l'influence françaises, notamment économique. C'est parce que l'exigence est d'inscrire le sport dans l'éventail des outils de la diplomatie qu'il conviendra d'en extraire quelques recommandations de procédures.

### **1. Consolider partout le levier sportif en capitalisant sur les bonnes pratiques**

#### ***a. Conforter le poste d'ambassadeur pour le sport***

Les rapporteurs savent à quel point le principe d'ambassadeurs thématiques fait l'objet de critiques, parfois à raison. Néanmoins, s'agissant d'un champ non traditionnel de l'influence, compte tenu des limites de moyens du réseau diplomatique et des enjeux économiques massifs, ils insistent sur l'utilité de maintenir et conforter le poste d'ambassadeur pour le sport.

L'ambassadeur pour le sport a un rôle essentiel dans la dynamique du réseau, car à défaut d'un acteur central cette mobilisation existe uniquement au coup par coup lorsqu'un évènement sportif se passe dans un pays, lorsqu'un pays construit sa diplomatie d'influence autour du sport et investit massivement dans l'accueil d'évènements ou l'économie du sport, ou lorsque les diplomates en poste ont été sensibilisés à l'enjeu dans le cadre d'une précédente affectation. Dans le

cas du Qatar par exemple, l'ambassadeur de France fait vivre l'accord de coopération qui a été signé par la France avec des échanges d'informations permanents. Mais c'est un exemple assez unique, même si tous les ambassadeurs ont reçu mission de construire un programme avec des cibles et un marketing particulier pour chaque évènement sportif.

Dans la plupart des pays, le réseau culturel a de multiples missions, y compris de multiples nouvelles missions comme le tourisme et la gastronomie, et ne peut, faute de moyens humains suffisants, consacrer à la diplomatie sportive l'attention qu'elle mérite. Lors des journées du réseau, une rencontre avec les diplomates consacrée au sport a permis de constater que l'enjeu est bien pris en compte mais souvent, par nécessité, en intégrant le sport comme un levier pour la politique culturelle. L'autonomisation du sujet est très faible. Pour bien intégrer le sport dans la stratégie diplomatique il faudrait pouvoir dégager du temps pour les personnels en poste. Le sport, même quand il passionne nos agents, est victime d'un éparpillement des actions et demande avant tout une stratégie bien établie et bien circonscrite à un périmètre par pays ou par évènement corrélée avec des moyens financiers et humains ou un appui mieux identifié en France.

Il est dès lors impératif qu'un acteur central puisse faire remonter et descendre de l'information pour déterminer la hiérarchie des priorités dans une stratégie globale cohérente et adapter son action en fonction. Il doit être à la manœuvre pour l'impulsion et le contrôle, mais également être au service du réseau. Outre le *vademécum* déjà évoqué mais qui mériterait d'être régulièrement actualisé, la demande exprimée est forte quant à la formation aux enjeux du sport et à la manière d'entrer en contact avec les milieux sportifs, notamment les fédérations particulièrement riches, puissantes et circonspectes lorsqu'elles sont approchées. Plus généralement, les agents du réseau culturel ne sont pas des spécialistes du monde sportif et encore moins du monde sportif local. Le milieu sportif implique une myriade de contacts aussi divers et multipolaires que variés, mais qui se connaissent tous, au moins au sein de la même fédération. En l'absence d'accès aux grandes fédérations, beaucoup travaillent avec les clubs et les régions, mais cela multiplie les interlocuteurs, ce qui est très chronophage. Cela représente beaucoup d'énergie dans le champ d'un seul sport, souvent à multiplier par plusieurs disciplines.

Autant le dire clairement, le poste de l'ambassadeur pour le sport a connu quelques déboires, avec le départ de Jean Levy, puis une nomination éphémère (Antoine Anfré). Il n'est pas évident d'être l'ambassadeur d'un domaine encore peu considéré avec des moyens très faibles. La ligne budgétaire est de l'ordre de 8 000 euros de voyages annuels ! Le nouvel ambassadeur Philippe Vinogradoff a saisi cette mission à bras le corps et avec enthousiasme et il faut le soutenir. Pour cela, il est essentiel de pallier la faiblesse de ses crédits par trois actions : une légitimation de sa fonction, une association aux déplacements de personnalités politiques et une flexibilité des ressources humaines en administration centrale.

S'agissant de sa fonction, un des grands problèmes pour le développement de notre diplomatie sportive est le nombre d'acteurs décisionnaires, quand bien même le ministère des Affaires étrangères a étendu son champ de compétence au développement international et à l'attractivité. Même pour la préparation de l'Euro 2016, des tiraillements sont apparus entre le MAEDI qui assure le pilotage politique et le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique qui détient les moyens, puis il a fallu rapprocher les ministères et leurs opérateurs, dont les modèles économiques peuvent poser problème lorsque la rémunération est assise sur la facturation des prestations. Beaucoup de personnes rencontrées font aussi état d'un problème spécifique à Atout France qui doit désormais être un outil au service de notre diplomatie et qui n'a pas encore profondément intégré son insertion dans le dispositif.

Ajoutons qu'une grande vigilance doit s'exercer pour ne pas cantonner la stratégie de diplomatie sportive au seul projet de candidature aux Jeux Olympiques et Paralympiques qui doit au contraire s'inscrire dans la stratégie globale. Il faut donc laisser les mains libres à l'ambassadeur sur le pilotage et le contenu de cette stratégie, avec des relais à l'étranger et des interlocuteurs en France.

Ce rôle d'intermédiaire sur tout le champ de la diplomatie sportive est souhaité par certaines grandes fédérations sportives. La FFT, par exemple, a clairement fait savoir que le bon interlocuteur à ses yeux était l'ambassadeur pour le sport, qui doit pouvoir mobiliser le réseau pour permettre d'accéder aux bons interlocuteurs et d'identifier les pays où le tennis sur terre battue pourrait être développé. A l'inverse, notre diplomatie a besoin d'avoir une bonne visibilité sur les initiatives des acteurs nationaux pour garantir la cohérence et la pertinence d'ensemble, d'une part, pour garantir que les acteurs concernés, notamment lors de leurs déplacements à l'étranger, appuient la stratégie diplomatique française, d'autre part.

Une telle coordination entre l'ambassadeur pour le sport et les acteurs nationaux serait très utile s'agissant de la diplomatie parlementaire et de la coopération décentralisée. Les parlementaires et les collectivités territoriales contribuent de manière essentielle à la présence de la France à l'étranger et à son image. Ils sont producteurs et relais de notre diplomatie. Le seul exemple d'une candidature aux Jeux Olympiques et Paralympiques démontre la nécessité d'une mobilisation collective rationalisée. L'existence d'un acteur central tel que l'ambassadeur pour le sport permet précisément cette rationalisation.

#### ***b. Le rôle du réseau économique à l'étranger et des filières connexes***

Pour tirer pleinement partie des opportunités de marchés liés aux GESI à l'étranger et au développement des politiques publiques du sport dans un nombre croissant de pays émergents, il est essentiel de consolider le rôle des services économiques et de Business France à l'étranger, car, aux constats « classiques »

s'ajoute une configuration particulière qui est celle du processus décisionnel complexe en matière d'évènement sportif :

– l'ampleur de tels évènements oblige les responsables à une organisation en amont qui impose aux entreprises étrangères d'être présentes très tôt pour avoir une chance de remporter un marché. Il est intéressant de noter qu'au Japon les entreprises nationales elles-mêmes doivent se soumettre à une procédure en deux temps qui consiste d'abord à peser sur les préconisations techniques des cahiers des charges élaborés par les consultants qui prédétermineront les choix qui seront opérés dans un deuxième temps ; l'ensemble de la procédure durant environ quatre ans ;

– la concurrence est particulièrement vive y compris face aux entreprises nationales que le pays organisateur aura tendance à privilégier d'une manière ou d'une autre. Il faut donc identifier des niches mais surtout des partenaires locaux auxquels s'associer et construire ce partenariat suffisamment en amont. Ce point est très clair au Japon aussi ;

– le nombre d'acteurs dans la chaîne de décision et l'éclatement des compétences sont très élevés et il est parfois ardu de savoir quelles sont la porte ou les portes d'entrée opérantes : l'État, la région, la ville, les agences, les comités, les fédérations nationales, régionales et/ou internationales... Dans des pays où le schéma décisionnel est déjà complexe, l'ajout de la « couche » sportive, dans des formes très variées selon les pays, peut être franchement décourageant ;

– *a contrario*, eu égard aux enjeux colossaux des grands évènements sportifs pour certains pays qui en font un outil fort de leur diplomatie d'influence, une personnalité de niveau très politique peut parfois être la véritable autorité décisionnaire et il convient alors que la mise en contact soit appuyée au plus haut niveau. C'était le cas en Azerbaïdjan, hôte des premiers Jeux européens en 2015.

Pour autant, la création de clubs sport n'est pas partout pertinente, même dans des pays où des enjeux de marchés sont très importants. Créer une structure n'est pas la seule réponse possible. En Russie par exemple, l'intérêt de créer un Club sport entreprises n'est pas démontré d'après la chancellerie. Si le pilotage est diplomatique, c'est précisément car seul le réseau diplomatique est à même de déterminer, en fonction des situations locales, la bonne déclinaison. C'est lui qui sait également quel est le bon niveau pour accéder aux interlocuteurs pertinents ; parfois seul l'Ambassadeur lui-même dispose de cette faculté, ou les présidents de grands groupes notamment du secteur du bâtiment. De plus, la plasticité de l'économie du sport peut conduire à approcher ce vecteur de manière très différente d'un pays à l'autre, en fonction aussi de ce qui a déjà été mis en place dans le pays concerné notamment dans le cadre des autres filières.

Il est ainsi très important que la filière puisse s'appuyer sur l'existant, notamment sur le travail conduit par ces autres filières compte tenu de la présence de certains acteurs dans plusieurs filières. Et pour cause : l'écosystème du sport et

de l'évènement sportif embrasse à peu près tous les secteurs ! Dans la famille « Mieux vivre en ville », des initiatives ont été portées qui concernent les entreprises positionnées sur les marchés des grands évènements sportifs. C'est le cas de la démarche de Vivapolis. Le ministère des finances et des comptes publics et le ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique ont financé, sur FASEP (Fonds d'étude et d'aide au secteur privé), deux vitrines numériques 3D de l'offre française en matière de ville durable, concernant et Santiago du Chili et... Astana au Kazakhstan. Elles ont été réalisées par des consortiums d'entreprises et permettent de valoriser les savoir-faire français directement auprès des autorités locales en agrégeant l'offre existante. Autre exemple, en Côte d'Ivoire, où les perspectives de marchés pour les entreprises de la filière Sport sont identifiées par Business France, Matthias Fekl, secrétaire d'État au commerce extérieur, à la promotion du tourisme et aux Français de l'étranger a annoncé le lancement du premier club « Ville durable » au monde lors de sa visite les 27 et 28 avril derniers à l'occasion du forum d'affaires France-Afrique de l'Ouest et centrale organisé par les conseillers du commerce extérieur de la France et Business France. Ce club réunira les meilleures entreprises françaises avec une expertise internationale reconnue pour accompagner le développement des métropoles africaines. Enfin, les liens avec la famille « santé » sont également évidents, mais il est vrai qu'elle peine un peu à se fédérer.

Certaines réalisations ont démontré leur efficacité et rencontré un grand succès auprès du secteur privé comme l'initiative French Tech portée par le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique et la secrétaire d'État chargée du numérique, dans le cadre de la famille « Mieux communiquer ». Or, un des grands potentiels d'innovation et de croissance lié aux évènements sportifs concerne les applications numériques et interconnectées. Le volet promotion internationale de la French Tech (sur crédits du Programme d'investissements d'avenir) a été confié à Business France. Dans ce cadre, le déploiement à l'international des entreprises innovantes, notamment des start-up et PME du secteur numérique, a été fortement soutenu et s'est aussi traduit par un mouvement réel de fédération de l'ensemble des acteurs français présentés sous la bannière de la French Tech. Les entreprises rencontrées, qui interviennent donc dans le champ sportif, sont très élogieuses sur les opérations, notamment la French Touch Conference des 24-25 juin 2015 à New York, à laquelle se sont rendus le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique et la secrétaire d'État chargée du numérique. Le premier French Tech Hub y a alors été labellisé (Tokyo et Tel Aviv ont suivi).

### *c. La tenue d'échanges de haut niveau et une composition des délégations à travailler*

On a vu à quel point l'échelon politique permet d'accéder à des niveaux de décision élevés et joue un rôle essentiel dans les marchés effectivement captés. Une réflexion reste à conduire sur la composition des délégations des visites officielles, en fonction des pays et des enjeux, c'est-à-dire que le sport ne doit pas

être isolé mais bien intégré dans une approche « grands événements ». C'est un volet du plan d'action de janvier 2014 qui reste encore insuffisamment développé.

Lorsqu'un enjeu est identifié, soit parce qu'un grand événement va être organisé dans un pays, soit parce que l'Ambassade ou Business France a identifié des potentiels de marché, le réflexe doit être de saisir l'opportunité d'un déplacement officiel pour nous positionner. En 2015, le recrutement des entreprises incluses dans les délégations ministérielles a été ouvert pour plus de transparence et d'équité. Le Secrétariat d'État chargé du Commerce extérieur a mis en place un appel à manifestation d'intérêt des entreprises, relayé par Business France et par l'ensemble des opérateurs. Les entreprises ont ainsi la possibilité de remplir un formulaire en ligne pour se porter candidates à une participation aux déplacements. L'objectif de 30 % de PME et d'ETI a été annoncé à cette occasion. Néanmoins, la démarche des pouvoirs publics doit également être proactive, y compris à l'égard des plus grands groupes.

L'exemple du Cluster Montagne présent avec le Président de la République au Kazakhstan, celui des entreprises accompagnant le ministre des Sport au Japon ou au Qatar, sont là pour illustrer l'efficacité de la démarche. Il est très heureux que le sport soit également mis à l'agenda des discussions bilatérales de haut niveau avec des pays qui accueilleront de grands événements, comme ce fut récemment le cas d'une commission ministérielle avec la Russie au niveau du ministre de l'Économie. Le ministère de l'Économie, globalement, a bien inscrit ce thème dans le cadre des échanges économiques réguliers. Le mouvement doit être amplifié.

Ajoutons, car c'est essentiel, que deux acteurs ne doivent pas être oubliés, particulièrement lorsqu'il s'agit de potentiels de marchés dans des pays ciblés par notre diplomatie globale : notre ambassadeur pour le sport et nos acteurs sportifs. Le premier ambassadeur pour le sport a effectué seulement trois déplacements avec le Président, alors qu'il n'a pu effectuer sur ses crédits que deux déplacements autonomes. C'est trop peu. Les Fédérations ont intérêt à être associées aux déplacements pour développer des actions de coopération ou exporter leur savoir-faire. Leur présence est également très utile parce qu'elles véhiculent une certaine image de la France. Amaury Sport Organisation a fait part de son souhait d'être plus régulièrement associé, lorsqu'il y a une opportunité de développer la marque Tour de France, à des déplacements politiques. C'est de cette manière qu'en 2014 ils avaient pu renouveler leur contrat du « Criterium by Le Tour » avec la ville de Saitama. Des délégations communes avec des collectivités peuvent aussi avoir du sens. On songe naturellement à la FFT et la ville de Paris. Des sportifs peuvent être également invités, parce qu'ils ont autant de succès que des rock stars ! C'est le cas de nos champions de judo au Japon, particulièrement de Teddy Riner.

**d. Intéresser les politiques au sport avec un certain opportunisme**

Au-delà de la composition des délégations, surtout dans des pays où la pratique sportive se développe, un travail de pédagogie doit être engagé pour que les représentants politiques ne fassent pas preuve d'une forme de mépris de classe. Aller dans des vestiaires à l'occasion d'une compétition est chose trop rare, à l'exception de sports « huppés » comme le tennis ou le golf... C'est un défaut typiquement français.

S'agissant des diplomates, s'il existe des référents sports, le portage doit être fait par l'ambassadeur, même s'il a moins d'appétence pour ce secteur, car dans tous les pays, nous l'avons écrit, les personnes qui s'occupent de sport à haut niveau ont des entrées partout ; ce sont des décideurs politiques, des hommes d'affaires, des personnes d'une surface considérable. Comme nous l'avons déjà dit, la possibilité de « parler sport » ouvre des portes. Le travail d'identification des personnes d'importance qui ont une passion pour le sport doit être conduit. Sur cette base, les référent-sport pourront initier des opérations ciblées dans tous les pays car, même là où le sport ne sera pas identifié comme un vecteur d'influence majeur, il existe des niches intéressantes à exploiter, ne serait-ce que pour exister dans le paysage. Le service de coopération et d'action culturelle de l'ambassade d'Irlande est partenaire du tournoi de football gaélique depuis cette année, énorme évènement, et c'est une très belle opération en termes de visibilité.

L'opportunisme, c'est aussi, dans tous les pays, de mobiliser les sportifs. En premier lieu, des sportifs présents dans les pays doivent aussi être invités à l'ambassade pour des réceptions, par exemple pour le 14 juillet. Beaucoup de sportifs locaux ont eu une carrière dans des structures françaises et entretiennent une histoire particulière avec la France. C'est le cas de joueurs de football, par exemple Raí au Brésil, (Raí Souza Vieira de Oliveira), de cyclistes en Espagne, de joueurs de rugby au Japon (Gurumaru bientôt), de tennismen (Gustavo Kuerten) *etc.* Il y a aussi des Français qui évoluent à l'étranger et qu'il faut convier lors de grandes manifestations et de visites présidentielles (c'était le cas de Tony Parker et Joaquim Noah lors du déplacement présidentiel aux États-Unis). L'invitation de ces champions serait excellente pour l'image de la France, la promotion de la diversité culturelle, mais aussi des sportifs eux-mêmes (couleur, sexe, milieux sociaux...). La possibilité de créer dans certains pays des clubs sport, non pas entreprises, mais sportifs aurait un sens. Cette logique de réseaux commence à être bien maîtrisée par les postes, notamment depuis le lancement de la plateforme pour les *alumni* créée par Campus France et qui a, rappelons-le, une vocation économique. L'Ambassade de Russie effectue un tel travail de constitution d'un réseau de joueurs français présents dans les équipes russes et vice-versa. Des événements à la Résidence comme ceux d'avril 2015, visant à réunir la communauté sportive francophone, ont été organisés.

Enfin, quand une équipe de France passe dans un pays, il faut convoquer la presse, organiser une réception à l'ambassade, profiter de cet évènement qui rencontre un public local. Une des personnes auditionnées, qui a joué en équipe de

France, insistait sur le fait que lorsqu'elle porte son maillot à l'étranger, elle reçoit toujours un accueil extraordinaire où qu'elle aille. Le prestige des sportifs français alimente celui de notre pays.

Dans le même ordre d'idée, il convient de capitaliser sur les événements qui incarnent la France et qui se déroulent à l'étranger. Nous avons évoqué la possibilité de mieux utiliser le levier des événements tels que le Tour de France et Roland Garros. C'est un enjeu au plan national mais aussi à l'étranger lorsque la marque se déplace ou s'exporte. Prenons l'exemple du Grand Départ du Tour de France dans le Yorkshire, en 2014. Le secrétaire d'État aux Affaires européennes, Harlem Désir, représentait la France lors de la première des trois étapes du Grand Départ de l'épreuve, le 5 juillet 2014 et a pu rencontrer le Duc et la Duchesse de Cambridge ainsi que le Prince Harry, venus donner le départ du Tour. Notons que le Vice-premier ministre Nick Clegg était présent également. Surtout, le secrétaire d'État aux Sports, Thierry Braillard a assisté à l'arrivée de la troisième et dernière étape à Londres, le 7 juillet. Il a été mis à l'honneur lors d'une réception à l'Hôtel de Ville, Mansion House, organisée par la City de Londres. Mme Fiona Woolf, Lord Mayor de la City mais aussi le premier adjoint au Maire de Londres ont salué sa présence devant une assistance composée de personnalités de la City, de représentants d'entreprises partenaires du Tour de France, ainsi que des collectivités locales traversées par le Tour. Sur la ligne d'arrivée sur le Mall, devant Buckingham Palace et une immense foule, le Secrétaire d'État a participé à la remise des récompenses de la journée. Il a ensuite participé à une réception offerte par notre Ambassadeur à la Résidence de France, par ailleurs entièrement financée par l'entreprise de transports partenaire du Tour, à laquelle étaient aussi présents Mme Axelle Lemaire, alors députée des Français de l'étranger, et de nombreuses personnalités du monde sportif ainsi que la direction du Tour de France.

Cette opération aura été un immense succès de diplomatie sportive et économique, avec une reconnaissance du savoir-faire français en matière d'organisation maintes fois exprimée par les responsables britanniques, des retombées positives pour l'organisateur Amaury Sport Organisation qui a obtenu le marché pour une course cycliste annuelle dans le Yorkshire et surtout un engouement populaire extraordinaire, dans le Yorkshire d'abord et dans la presse britannique qui a assuré une couverture incroyable de l'événement pendant trois jours mais aussi assuré un suivi inédit de cette édition 2014 du Tour, faisant ainsi à notre pays une publicité gratuite très importante. Dans un contexte de « *french bashing* » récurrent, il est inutile d'ajouter que l'événement était particulièrement bienvenu pour l'image de la France.

## **2. Un levier pour d'autres vecteurs d'influence**

Le choix de travailler sur la diplomatie sportive au sein de la commission des Affaires étrangères est motivé par le souci de démontrer que le sport trouve sa place dans la palette des leviers d'influence de la France et qu'il renforce les autres leviers ou produit un effet sur la présence française bien supérieur à

l'influence sportive. L'influence n'est pas la somme des actions conduites mais le produit des choix de conjugaison d'actions.

### *a. Un levier pour d'autres politiques*

Au-delà de l'impact économique généré par l'activation du levier sportif, le développement de nos entreprises et l'attractivité de notre territoire sont fonction de l'image que la France renvoie à l'étranger. On peut donc utiliser le sport pour faire jouer d'autres leviers d'influence contribuant au rayonnement de la France, tels que la langue, l'architecture, et les valeurs du sport.

En confiant au réseau culturel le levier sport, la tendance est naturellement de l'utiliser au profit de la politique linguistique, culturelle et éducative. S'agissant du français, on citera trois exemples :

– le sport est un domaine pour lequel le français est langue officielle et l'effort est soutenu pour que ce statut soit respecté, notamment grâce à la vigilance de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF). Des actions de formation au français dans le secteur sportif, pour les autorités des pays accueillant les Jeux Olympiques, pour les salariés et les bénévoles sont autant de moyens, au-delà du respect des règles pendant l'évènement, de diffuser l'usage du français. Cette action de promotion de l'apprentissage est en cours au Japon, avec le développement d'une offre linguistique adaptée, et l'enjeu est massif dans un pays très francophile où il devient nécessaire de renouveler le public d'apprenants, aujourd'hui plutôt d'origine sociale élevée et féminin, et de rehausser la qualité de la maîtrise de la langue. Il conviendrait aussi de donner un sens aux Jeux de la francophonie, dont les derniers, à Nice en 2013, sont passés totalement inaperçus.... Il est à cet égard heureux de constater que les RIGES ont choisi de porter un accent sur la Côte d'Ivoire qui accueillera les Jeux de la francophonie en 2017 et qui compte en assurer la réussite et la visibilité ;

– « l'utilisation » des sportifs français et des sportifs ayant joué en France pour promouvoir la langue française. C'est un moyen de faire progresser l'apprentissage du français, qui est notamment bien intégré au Nigéria, où les équipes sont souvent francophones ;

– à l'occasion d'un évènement sportif, des opérations peuvent être montées. Par exemple, afin de promouvoir la diplomatie sportive, notre ambassade à Panama organisera dans le cadre de l'Euro 2016 un colloque consacré au football en collaboration avec l'Institut français d'Amérique centrale (IFAC) et l'Alliance française.

Un exemple intéressant est celui de la semaine de la francophonie organisée cette année en Turquie sur le thème de la diplomatie sportive. Troisième édition du genre, la semaine de la francophonie commence seulement à s'implanter dans le paysage turc, mieux en province d'ailleurs que dans la capitale. Le sport a été utilisé cette année pour renforcer la visibilité et le succès de l'évènement ; la diplomatie sportive a alors pleinement joué un rôle de vecteur

d'influence en venant appuyer l'autre vecteur fondamental pour notre diplomatie qu'est la langue. Le sport permet de toucher un public plus jeune, de donner donc une image plus populaire de la langue française que son image traditionnelle, assez élitiste. Il permet aussi d'associer à la langue un message sur la diversité. En 2016, à l'initiative de ce poste, la francophonie en Turquie avait souhaité mettre à l'honneur la diplomatie sportive. L'organisation de l'Euro 2016 en France était effectivement un bon vecteur de communication à la fois sur la langue française et la diversité culturelle, le slogan retenu pour l'ensemble du projet étant : « Parlez foot, parlez français ! ».

Plusieurs activités et manifestations ont été organisées et illustrent la capacité du réseau culturel à s'approprier et manipuler l'outil sport, même si les attentats en Turquie ont contraint à certaines annulations ou une moindre fréquentation s'agissant des manifestations publiques. On relèvera notamment avec intérêt :

– l'édition d'un glossaire franco-turc du football en coopération pédagogique avec 20 établissements scolaires et universitaires et tiré à 4 500 exemplaires (800 mots techniques traduits). Il faut relever qu'une interview de Pascal Nouma, ancien joueur du PSG et du club stambouliote de Besiktas, très connu en Turquie du fait notamment de son émission de radio, complète le fascicule.

– l'édition pour la troisième année consécutive du concours national de vidéos en ligne « Les visages de la francophonie en Turquie ». Les lycéens et étudiants devaient monter un petit film de 3 minutes sur la thématique du football et le poster sur un site dédié. 15 partenaires dont 4 Consulats généraux ont soutenu le projet (concours remporté par une équipe de l'université Akdeniz dans la catégorie université et une équipe du lycée privé Ege d'Izmir dans la catégorie ouverte aux mineurs) ;

– une exposition photo « Planète football » réalisée par l'agence Magnum, à l'Institut français de Turquie d'Ankara du 1<sup>er</sup> au 30 mars, puis à Bursa et Istanbul ;

– une soirée « francophonie et football » présidée par l'ambassadeur le 17 mars au Palais de France à Istanbul, en présence des consuls généraux des pays francophones et de 250 invités. Cette soirée a été orchestrée autour de la remise des prix du concours « visages de la francophonie » et animée par la présence d'invités du monde sportif : Pascal Nouma, Laurent Pernet (ancien président de Sochaux et représentant de Peugeot en Turquie), Bertrand Ndong (formateur, qui possède un club de formation pour jeunes africains). Des baby-foot posés sur du gazon artificiel ont permis à chacun de s'entraîner à l'Euro 2016 ;

– la projection de films à l'Institut français d'Izmir dont un documentaire turc consacré à un ancien footballeur turc ayant évolué en France : « de Karsiyaka à Paris : Lemi Yerli », qui a rencontré un franc succès ;

– de nombreuses activités organisées par les établissements scolaires bilingues.

D'autres exemples pourraient être donnés et ainsi étayés. L'Institut français de Russie a entrepris une démarche de cette nature avec le projet Francofoot, lancé en 2014. Il a pour objectif de développer l'utilisation de la langue française auprès des étudiants par les actions de communication (commentaires sportifs, interviews, articles de presse, documentaire, etc.). Huit rencontres ont été organisées dans des villes hôtes de la Coupe du monde 2018. Elles ont permis d'attirer un public différent de ceux visés par les autres actions du poste et d'enrichir la représentation de la langue française en Russie en encourageant les réflexions sur le monde contemporain, le sport étant utilisé comme miroir de nos sociétés. Par exemple, le tournoi organisé à Stavropol en 2014 a pris place au sein de deux journées « sport et francophonie », qui comprenaient des ateliers linguistiques et pédagogiques, la projection du film *Jappeloup* (du réalisateur français Christian Duguay) sous-titré en russe, ainsi qu'une conférence-débat sur les valeurs du sport dans la société contemporaine. Le deuxième concours Francofoot lancé en 2015 consistait à élaborer un dossier de presse sur la place du football dans nos sociétés. Les lauréats ont proposé des synthèses par exemple sur le racisme dans le football, la place des femmes dans le football en lien avec le Mondial féminin qui aura lieu en France en 2019, et le handicap dans le sport. La dimension très festive des rencontres attire un public large, y compris de potentiels débutants en langue française, et l'organisation de concerts en marge des rencontres y contribue. Une quinzaine d'étudiants, lauréats du concours Francofoot, participe à un stage linguistique et culturel à Nice, ville hôte de l'Euro, avec un programme spécifiquement orienté sur le français du sport (medias, traduction/interprétation), incluant des rencontres avec des journalistes et des personnalités du monde sportif.

Deux autres secteurs d'influence sont assez stimulés par nos postes au travers du sport : la gastronomie et l'architecture. S'agissant de la gastronomie, comme le tourisme, tout évènement d'ampleur organisé en France peut être mis à profit pour rappeler et faire partager la gastronomie française. Un village gastronomique français a été monté en Slovaquie pour le départ du Tour. L'architecture française peut être mise à l'honneur assez facilement aussi. Le centre d'architecture du Danemark a proposé de réaliser des expositions sur les stades français à l'occasion de l'Euro 2016 (200m<sup>2</sup> pour faire la promotion de 5 ou 6 stades) ; démontrant que la diplomatie sportive peut se prolonger dans d'autres domaines : promotion de l'architecture, mais au-delà de l'urbanisme et organisation de débats d'idées sur la place des stades dans les villes modernes à Copenhague ou sur la place des femmes dans le sport.

Ajoutons enfin que partout le sport offre un moyen de rendre la France visible et donc des opportunités de développer la présence française, peu importe le type de présence. L'opportunisme diplomatique et économique demeure une carte à jouer dans un contexte budgétaire où le sport ne peut être porté partout, en tous temps, comme un axe essentiel de la diplomatie globale. L'engouement

suscité dans plusieurs pays par le Tour de France, par exemple en Afrique anglophone quand un coureur érythréen remporte une étape du Tour, est un moment à saisir. Pour les acteurs du réseau culturel, l'accueil de grands évènements constitue d'ailleurs aussi une occasion pour mettre au point des politiques d'invitation et montrer ce que la France peut faire en matière d'accueil et d'offre culturelle avec par exemple des rencontres d'artistes. Enfin, en France même, un évènement sportif peut s'inscrire dans des évènements qui le dépassent, par exemple pour mettre un coup de projecteur sur une ville désignée Capitale de la Culture ou qui présente une nouveauté particulière, architecturale ou autre. Il y a des phénomènes de répétition et de mise en abyme à construire.

### ***b. Le tourisme sportif : un axe majeur à développer***

La démarche qui a été initiée en matière de tourisme à l'export est particulièrement intéressante car elle rappelle que le tourisme, ce n'est pas seulement la capacité à loger des étrangers dans un hôtel en Normandie ; c'est à la fois une opportunité de développement économique local et un savoir-faire qui s'exporte, cette exportation contribuant également en retour à l'attractivité de notre territoire, pour les touristes comme les investisseurs, et donc au dynamisme de notre économie.

Dans cette perspective, le choix du sport, des loisirs et du bien-être est particulièrement judicieux pour plusieurs raisons :

– il est très simple sur site de faire la promotion de la destination France et de ses paysages, qu'il s'agisse du littoral dans les sites maritimes ou de la montagne pour le développement des sports de glisse mais aussi des activités d'extérieur (« outdoor ») en fort développement par exemple en Chine. Cela peut être facilité par l'existence d'une hôtellerie française également sur place. Les Club Med en Chine, pour reprendre cet exemple, véhiculent une certaine image de la France, de sa beauté mais aussi de la qualité des prestations. Développer la filière du Sport à l'export dans une approche touristique est payant pour le développement du tourisme en France ;

– la demande est en explosion dans de nombreux pays émergents dans lesquels les classes moyennes, toujours plus nombreuses, consomment, découvrent les loisirs, les vacances, sont également réceptives aux problématiques de santé, de bien-être et de protection de l'environnement. La demande des gouvernements d'un certain nombre de pays émergents est également très forte pour répondre aux aspirations de ces classes moyennes et pour contribuer à développer une image positive à l'international, mettant en valeur les paysages et le bien-être. Un pays comme le Kazakhstan a indubitablement une carte à jouer de ce point de vue et il n'est qu'à voir la promotion effectuée en prévision de l'exposition universelle d'Astana, par exemple lors de l'exposition universelle de Milan ;

– les secteurs sports, loisirs et bien-être permettent d’agrèger des activités économiques complémentaires, elles aussi en phase avec le développement des classes moyennes voire des classes supérieures, comme c’est le cas par exemple en Inde. Il y a ainsi des opportunités pour le secteur des produits de beauté ou de santé à base de produits naturels. Ce peut aussi être l’occasion d’ailleurs de faire la promotion du tourisme thermal ou thalasso-thérapeutique en France. Il y a aussi le vêtement sportif de marque française, dont il faut entretenir l’image de distinction, le cachet, le signe d’une élégance ;

– la France a tout intérêt, dans les suites de l’organisation de la Conférence Paris Climat, à entretenir l’image d’un pays soucieux de l’environnement, de la biodiversité, disposant d’espaces naturels de grande beauté *etc.* De ce point de vue, le secteur du sport apporte un complément utile à la diplomatie culturelle de la France qui valorise le patrimoine architectural et la création. Il permet aussi de mettre en valeur les départements et territoires d’outre-mer français qui constituent une richesse majeure et qui bénéficieraient pleinement d’une diplomatie touristique diversifiée. Citons l’Ile de la Réunion avec ses trois cirques naturels et le piton de la Fournaise, ou la Polynésie française, avec ses sites de plongée et de surf. Le développement de l’économie du sport contribuerait aussi à l’insertion de ces territoires français dans leur environnement régional, par le développement du tourisme régional, mais aussi des activités économiques liées ;

– enfin, mettre en valeur les territoires naturels, c’est aussi donner à goûter la variété des terroirs et des traditions. La diplomatie sportive comme élément central de l’attractivité permet de jouer la palette des nouvelles politiques d’influence, à commencer par celle de la gastronomie, qui participe comme le sport-loisir à une conception française du bien-être et de l’art de vivre.

### ***c. Une diplomatie en lien avec des actions de coopération notamment en Afrique***

Le lien entre sport et coopération est bien maîtrisé dans le réseau diplomatique du fait que les référents-sport sont généralement les COCAC (conseillers de coopération et d’action culturelle).

L’influence au-delà de l’enjeu économique consiste à atteindre les cœurs et les esprits des populations sans mettre en jeu l’État (concept de « public diplomacy »), dans des pays où une jeunesse nombreuse pratique le sport. Il en est ainsi des sociétés arabes ou de l’Afrique sub-saharienne. L’accent mis sur la diplomatie économique ne doit pas conduire à se focaliser uniquement sur les pays émergents d’Asie et d’Amérique latine, où il existe effectivement des enjeux de marché liés à l’augmentation des classes moyennes, la mise au point de politiques publiques et des projets d’accueil d’évènements. Il ne faut pas oublier l’Afrique ! En basketball, la France a fortement reculé. Si l’on prend l’exemple du handball, il est pratiqué dans 49 pays africains et ne l’est pas aux États-Unis, ce qui laisse la voie ouverte à des actions de coopération fructueuses. Plusieurs leviers basiques peuvent être activés pour répondre à un engouement formidable des Africains

pour le sport : les dons, l'organisation d'évènements sportifs, des équipements ou encore de la formation, sans conduire une politique d'aspiration des meilleurs joueurs qui est évidemment mal vécue et que d'autres pratiquent...

L'exemple de la Tunisie est encore intéressant. Au cours des deux dernières années, des projets de collaboration avec la Fédération tunisienne de rugby et la Fédération tunisienne de boxe ont associé l'Institut français de Tunis (IFT), le Ministère tunisien de l'Éducation et les établissements de l'AEFE, en vue de monter des coopérations au niveau scolaire, à la fois sportives et éducatives. Lors des VIIe Jeux de la francophonie qui se sont déroulés à Nice en septembre 2013, six délégations sportives tunisiennes ont été représentées en judo, tennis de table, athlétisme, cyclisme, basket-ball et handisport, représentant un total d'environ 60 sportifs qui ont obtenu des résultats très honorables.

Au-delà des coopérations éducatives et universitaires (partenariats pour créer des masters), le sport peut constituer en Tunisie un levier intéressant d'appui à la société civile, à la jeunesse et à la citoyenneté. L'éducation citoyenne et l'intégration économique et sociale de la jeunesse, qui a joué un rôle majeur dans la révolution de décembre 2010-janvier 2011, est un enjeu majeur dans le contexte politique et social de la Tunisie d'aujourd'hui. Il paraît dès lors important de développer prioritairement des actions de coopération privilégiant le sport comme porteur de valeurs citoyennes et comme facteur de réussite professionnelle et d'intégration sociale.

La Tunisie dispose d'un réseau de quelque 200 Maisons des jeunes en voie de rénovation qui peuvent être un point d'ancrage intéressant. Des actions pilotes ont été initiées pour doter des établissements de vélos qui permettent aux jeunes non seulement de disposer d'un outil fédérateur pour des rencontres sportives et des randonnées organisées localement, mais également d'un moyen de locomotion. La coopération décentralisée pourrait être mise à contribution pour appuyer l'ambitieux plan tunisien de remise à niveau des installations sportives prévu sur quatre ans. Sous forme de stages et d'échange d'expertise, des actions pourraient également appuyer le développement de la fédération « Sports pour tous », la formation et le recyclage des entraîneurs sportifs ainsi que la préparation des équipes tunisiennes (natation, escrime, judo, haltérophilie, tennis et lutte).

Naturellement, l'invitation d'équipes françaises en Tunisie comme ce fut le cas en janvier 2010 avec l'Olympique lyonnais à l'occasion du 90ème anniversaire du Club Africain, apporte une dimension de visibilité des liens créés au travers du sport qu'il faut continuer à porter, malgré les difficultés de financement.

Les entreprises ont intérêt à soutenir des initiatives en faveur du sport, qu'il s'agisse de fournir des équipements, d'aider des clubs, de financer des bourses compte tenu de l'impact populaire, de l'image positive que le sport véhicule, des valeurs du sport également. Encore une fois, c'est aussi un moyen pour les entreprises d'avoir accès dans les pays étrangers à des niveaux de

décision élevés. Une opération d'incitation à ce type de démarche devrait être initiée, en l'intégrant dans une cartographie d'influence inexistante aujourd'hui, qui permettrait aussi de maximiser les outils publics et les cofinancements (bourses, invitations, réception, présence de l'ambassadeur *etc.*).

Donnons un autre exemple, la France a clairement identifié le Maroc comme un pays pivot en Afrique, dont la diplomatie d'influence doit être soutenue. La création d'une Académie du Judo ayant vocation à drainer des sportifs de tout le continent, une aide à la gestion des manifestations, une assistance aux candidatures, une coopération en matière de politique anti-dopage et un soutien au mouvement sportif pour l'aider à s'autonomiser sont autant d'actions qui s'inscrivent dans cette action diplomatique de soutien au Maroc en Afrique. Une réflexion sur l'aide à apporter pour que certains pays deviennent des plateformes sur leur continent pour l'accueil des grands événements et la formation des sportifs pourrait être engagée au-delà du cas marocain. Ajoutons qu'une telle action permet, d'une part, de valoriser nos savoir-faire et d'aider ainsi nos entreprises à remporter des marchés, d'autre part, de bénéficier de l'appui des pays et de leur lobbying auprès de leurs partenaires régionaux pour soutenir nos candidatures. Il y a donc un effet démultiplicateur.

De manière plus générale, il ne faut pas oublier la dimension profondément humaine du sport et la capacité de toucher les populations en développant la pratique sportive et le sport pour tous, en soutenant les clubs, en contribuant à la formation et en facilitant l'accès aux équipements. La France y a intérêt si elle souhaite disposer du soutien des pays concernés pour l'obtention des candidatures, mais la démarche n'est pas cynique : c'est l'image de la France dont il est question et la progression des valeurs qu'elle incarne et défend face à la montée des intolérances et des discriminations. Le sport peut être un bon moyen aussi d'aborder des questions plus difficiles. Par exemple, l'exposition à l'Ambassade de Russie d'une série d'affiches sur les femmes et le sport, réalisées par le ministère du Travail et le ministère des Sports, a été présentée comme l'étape préparatoire au séminaire sur la lutte contre les violences faites aux femmes organisé par le poste. Il peut tout simplement permettre de dépasser les clivages, comme cette réunion des communautés à Sarajevo qui a été à plusieurs reprises évoquée et qui relève de cette autre diplomatie sportive comme enjeu de relations internationales.

#### ***d. Une politique de marques qui serve la Marque France***

Au-delà de la captation de marchés à l'étranger par des entreprises françaises, ce sont des marques françaises sportives qui s'exportent et dynamisent ainsi leur rayonnement et donc leur visibilité tout en s'assurant des rentrées financières directes et indirectes. Deux exemples assez manifestes peuvent être cités : le Tour de France et Roland Garros.

Chaque tournoi de Roland Garros représente 20000 heures de diffusion dans 160 pays, le plus souvent sur des chaînes gratuites. La marque Roland Garros

au Japon se traduit par des échanges entre les deux fédérations, notamment d'arbitres, qui devraient aboutir à la tenue d'un Roland Garros in the City en 2017 après un premier tournoi Junior Roland Garros en mars 2016. Le travail autour de la marque offre des débouchés importants en termes de produits dérivés et draine aussi toute une économie périphérique, notamment d'articles d'habillement et de sport. Le soutien politique, comme souvent, est indispensable pour permettre la mise en place de ce type d'initiatives et en l'espèce la tenue d'un cocktail à la Résidence de l'Ambassadeur de France à Tokyo le 8 mars 2016 lors du Tournoi était indubitablement une manifestation tangible de la diplomatie sportive française.

Cette politique de marque est aussi une nécessité pour nos acteurs voire notre économie. Roland Garros fait face à une concurrence féroce. Le tournoi est d'abord concurrencé par les autres tournois du grand Chelem qui bénéficient d'investissements très importants, avec la crainte de devenir ce qu'était l'Open d'Australie dans les années 1970, c'est-à-dire un tournoi auquel ne participent plus les meilleurs joueurs. Le tournoi est ensuite concurrencé par les compétitions hors grand chelem qui disposent de moyens illimités, soit du fait des pays organisateurs (en Asie centrale, dans le Golfe...) ou du financeur (tournoi de Larry Ellison fondateur d'Oracle). Or, Roland Garros irrigue toute la filière du tennis français et il doit donc continuer à être au premier plan. La FFT a engagé une démarche d'exportation mais aussi d'échanges et de formation pour faire vivre deux choses : la marque Roland Garros, mais aussi le tennis sur terre battue, dont la vitalité conditionne sa raison d'être et qui est menacé.

Les pouvoirs publics doivent aider Roland Garros à maintenir son attractivité, le niveau de retombées économiques en France, et l'image positive que le tournoi confère à la France. Un travail a été engagé par la FFT en Corée du sud, comme laboratoire du développement d'une offre sur mesure, de la diffusion à la billetterie. Des opérations ont eu lieu, surtout de promotion, au Brésil et en Inde, ainsi que des opérations Roland Garros in the City à Shanghai et à Rio. Les Rendez-vous à Garros, qui consistent à permettre aux meilleurs des différents pays d'aller fouler la terre de Roland Garros, entretiennent le mythe du tournoi. Une politique de labellisation de clubs est initiée pour avoir des « clubs Roland Garros » qui assurent la promotion de la marque et renforcent sa visibilité dans le paysage. Au-delà de la valorisation directe du tournoi, ces opérations et le développement de coopérations locales permettent de mettre en valeur l'offre commerciale française relative à la construction et la maintenance de cours de tennis en terre battue, de développer l'expertise en matière de gestion de centres de formation de tennis et de renforcer la formation d'entraîneurs de tennis qui ont déjà atteint un niveau d'excellence et qui souhaiteraient se spécialiser sur la terre battue.

Ce qui est intéressant aussi pour notre diplomatie dans cette politique d'exportation de marques, c'est qu'il est possible de faire vivre d'autres marques de cette manière, y compris d'ailleurs une Marque France. Dans le tennis, les marques comme Lacoste et Longines, partenaire officiel, ont tout à gagner. Roland

Garros est une vitrine de promotion fantastique et les partenaires contribuent d'ailleurs au coût des opérations. Ces marques drainent avec elles d'autres marques du luxe qui drainent à leur tour toutes celles de l'art de vivre à la française. Des opérations peuvent être montées, même en gastronomie.

Le Criterium by Le Tour de Saitama, au Japon, est un autre exemple et il est appelé à prendre de plus en plus d'importance. En effet, pour les Japonais, c'est un levier pour le tourisme, dans un pays qui s'est fixé pour objectif d'atteindre les 40 millions de touristes en 2020, et de mieux faire connaître cette ville proche de Tokyo. Un tel évènement constitue donc à terme un excellent moyen, non pas tant de valoriser le Tour de France, mais de valoriser la France en général. L'intitulé de l'épreuve le permet d'ailleurs aisément. Le développement de cette manifestation offre pour notre diplomatie d'influence un outil intéressant : des expositions, des pavillons, des stands de promotion peuvent s'y implanter.

#### *e. Intégrer le sport dans la cartographie de la diplomatie globale d'influence*

Il faut désormais intégrer le sport dans l'influence globale, non pas uniquement comme un élément de cette influence, mais comme devant être activé en fonction de la politique d'influence. Une cartographie est nécessaire qui doit être croisée avec les stratégies développées notamment à l'égard des puissances émergentes. La contrainte budgétaire impose de toutes manières de faire des choix cohérents avec les priorités fixées et d'utiliser le sport de manière complémentaire à d'autres politiques et là où il peut véritablement maximiser l'action publique. La stratégie est encore balbutiante : Quels outils ? Quelle géographie ? Comment croiser l'approche secteurs et pays au-delà de la seule indication des grands évènements sportifs pour lesquels il est évident qu'il faut être présent ? Une analyse d'opportunité doit être effectuée dans le cadre des conseils d'influence mis en place dans nos postes à l'étranger, sous l'autorité du référent sport et du chef de poste.

La Chine a clairement été identifiée dans le cadre de la filière Sport comme offrant des potentiels économiques et il n'est pas besoin de préciser que la Chine est par ailleurs une priorité de notre diplomatie. Néanmoins, l'effet-volume ne doit pas toujours l'emporter. D'autres pays, notamment parmi les nouveaux émergents, à l'instar des pays d'Europe Centrale, de l'Inde ou de l'Arabie Saoudite, offrent des opportunités plus réduites pour la filière Sport, mais, outre un effet d'entraînement non négligeable sur les autres filières, viennent surtout donner du corps à notre diplomatie d'influence et renforcer la présence française et sa visibilité. On voit là deux cas de figure très différents : celui du gros marché mais petit poids du sport dans la diplomatie globale et celui du marché moyen mais poids substantiel et positif du sport dans la diplomatie globale. Il nous semble que ces deux catégories de pays doivent constituer nos priorités pour la définition de la stratégie diplomatique en matière de sport.

Dans le premier cas, il s'agit avant tout de conforter le rôle des opérateurs et services du champ économique pour leur permettre de bien articuler les besoins locaux et une offre française encore insuffisamment structurée, d'identifier des réseaux, des entreprises, en France et à l'étranger, d'appuyer et piloter des clubs sport, le partage d'informations et le recours à l'appui politique de nos chancelleries ou des ministères à Paris à chaque fois que c'est opportun. C'est globalement le même travail que sur n'importe quelle filière, sous réserve des spécificités liées à l'organisation de grands événements sportifs et aux politiques publiques de démocratisation du sport. La bonne synergie à exercer est alors dans la recherche d'effets d'entraînement vertueux sur les autres filières et la valorisation de l'image de la France, avec un certain nombre de réflexes qui sont de plus en plus intégrés. Nous l'avons dit, l'écueil demeure dans le lien entre le volet externe et le volet interne de cette politique, du fait de l'éclatement à Paris de l'architecture de notre diplomatie sportive. Un élément essentiel sera de régler rapidement, outre le positionnement de la DIGES et la gouvernance globale, la question de l'autorité en charge de la politique d'invitations en France et des moyens à sa disposition. Il y aurait tout de même une logique à ce que ce soit Business France.

Dans le second cas, le travail d'identification des pays, des moyens et le pilotage relèvent totalement de notre dispositif diplomatique et est déconnecté de l'accueil par le pays concerné de grands événements sportifs. Il y a des opportunités d'affaires partout, la diplomatie économique française doit s'exercer partout, le sport se pratique partout, mais où veut-on en faire un axe structurant de la diplomatie d'influence pour que précisément elle soit diversifiée et donc puissante ? Ajoutons qu'en termes d'impacts économiques, ces marchés, sans être vierges de concurrents, sont beaucoup moins convoités, qu'il n'y a pas que des niches à prendre et qu'ils sont souvent bien plus rentables que dans les grands États. La Direction générale de la mondialisation et l'ambassadeur pour le sport doivent pouvoir mettre en exergue les actions prioritaires au regard de la conjonction de ce vecteur d'influence avec les autres. Cela signifie que, outre le dispositif économique à l'étranger, l'ensemble de la chancellerie et des services de l'Ambassade doivent alors être mobilisés.

Peu de pays peuvent bénéficier d'un tel investissement de nos diplomates. Il en est quelques-uns et un exemple nous semble intéressant : celui de la Colombie, compte tenu du rôle du sport dans la société colombienne, notamment du vélo, du choix diplomatique de faire de ce pays un pays prioritaire, avec une présence historiquement faible mais qui monte en puissance : enseignement du français, convergences sur le développement durable, coopération économique et sport. En Amérique latine de manière générale, le sport est un excellent point d'entrée, parce qu'il est populaire, outil de cohésion sociale et que les sports par lesquels il est possible de développer une diplomatie d'influence sont assez peu ou pas pratiqués aux États-Unis (football, rugby notamment) ou plus européens qu'américains (cyclisme). Ce raisonnement vaut aussi pour le handball en Afrique.

Revenons sur l'exemple du vélo. Au classement World Tour par Nations publié en mai 2015, la Colombie figure en troisième position, devant des nations historiques telles que les Pays-Bas, la Belgique, l'Italie ou encore la France. C'est le seul pays d'Amérique du Sud où le cyclisme arrive à concurrencer le football. Rappelons également que la Colombie possède une des meilleures écoles de piste au monde et a organisé les Championnats du monde 1995 et 2014 de la discipline.

Cette réussite sportive, symbolisée notamment par Quintana, Uran, Betancur, Arredondo, Chavez ou Lopez n'est pas le fruit du hasard et ne doit pas laisser indifférent dans la perspective de renforcer l'influence française en Colombie, puisque ce pays a été identifié comme prioritaire pour notre diplomatie en direction des pays émergents, aux côtés de quelques autres. Si la diplomatie économique dans les pays émergents relève de problématiques similaires, les spécificités culturelles offre des voies de coopération et donc de rapprochement économique très intéressantes. Un peu comme en Espagne, les collectivités colombiennes avaient une tradition de financement d'une équipe cycliste pour s'assurer une bonne image de marque auprès de la population locale. Pour monter en gamme, c'est-à-dire à l'époque être au niveau du cyclisme européen, le ministre des Sports Jairo Clopatofsky a initié une politique gouvernementale – le projet Colombia- Coldeportes – qui en réalité dépasse largement l'ambition sportive. L'équipe continentale pro Colombia rappelle les *Springboks* de Nelson Mandela lors de la Coupe du monde de rugby 1995, c'est-à-dire une aventure collective dans un pays frappé par la violence dans l'optique de transformer aussi l'image du pays. Le vélo est devenu un moyen de rassembler la population autour d'un vecteur du sport, symbole de paix.

Le vélo a été placé au centre de la vie sociale, avec au sommet des champions devenus fierté nationale. L'État finance le projet de création de l'équipe Colombia via l'entité Coldeportes (« Instituto Colombiano del Deporte »), qui est un organisme qui régit les fédérations sportives nationales et plus particulièrement chargé de développer l'éducation physique et le sport dans le pays. Les autorités sont chargées d'améliorer la qualité de vie dans la société colombienne à travers le sport. La culture du vélo urbain, au-delà du simple moyen de transport, est devenue un instrument puissant pour construire des villes plus équitables, plus vivables et plus durables. Le quatrième Forum mondial du vélo (World Bicycle Forum) s'est d'ailleurs tenu à Medellín et a développé six axes pouvant aider à développer la culture vélo et favoriser la prévalence du vélo dans toutes les villes du monde. Enrique Penalosa, arrivé au pouvoir en 1998 a fait ce pari pour Bogota d'une rénovation urbaine faite pour les gens avant tout : les projets d'autoroutes urbaines sont abandonnés, il augmente le coût du transport en voiture, interdit aux automobilistes de se servir de leur voiture plus de trois fois par semaine pendant les heures de pointe, accorde la priorité au Transmilenio, un système de bus propre inspiré de celui de Curitiba, au Brésil, sur les artères principales. Des milliards sont injectés dans la construction d'écoles et de bibliothèques, ainsi que dans l'aménagement de parcs, de pistes cyclables et de l'avenue piétonne la plus longue du monde.

La Colombie ayant fait des politiques de mobilité le cœur du renouvellement urbain, une coopération dans le champ du développement durable des territoires prend tout son sens. Il existe un club des villes et territoires cyclables, moteur d'un réseau international pour le développement du vélo, qui a d'ailleurs signé en 2011 un accord de coopération avec le Réseau des Ciclovias des Amériques, qui réunit plus de 130 villes d'Amérique du Sud, d'Amérique centrale et d'Amérique du Nord, parmi lesquelles les grandes villes de Colombie. Et il est à cet égard très clair que la France ne met pas suffisamment en valeur sa politique de mobilité à vélo dans les villes et au-delà. Alors même que notre pays accueille le Tour de France, la plus grande compétition cycliste, c'est l'Allemagne qui est en pointe sur ce thème, avec un plan national pour le vélo, qui se base sur quatre piliers : des groupes de travail conjoints entre l'état fédéral et les provinces, un portail en ligne pour partager les expertises, une académie du vélo pour aider et initier les personnes et un programme d'aide financière pour promouvoir le vélo.

Rien que sur le vélo, on trouve la conjonction de tout ce qui peut faire du sport un levier d'influence si, au plan national, on a conscience aussi de nos propres atouts et qu'on sait les mettre en valeur, des politiques publiques sportives aux politiques urbaines. Sur le plan économique, inviter à l'occasion du tour de France des dirigeants colombiens dans des villes partenaires du réseau, montrer les savoir-faire français, pourrait offrir des débouchés à nos entreprises.

Cette diplomatie sportive ne peut ni ne doit concerner que le vélo naturellement pour s'intégrer dans une diplomatie d'influence plus globale, toujours dans cette approche d'inclusion sociale et de développement. Tous les acteurs sont d'accord pour considérer que des actions à court terme doivent être engagées telle que la mise aux normes des terrains, la fourniture d'équipements adaptés pour les joueurs et joueuses, la mise en place de sessions de formation pour les entraîneurs et arbitres. D'autres s'inscrivent à plus long terme comme la structuration des fédérations locales et les dispositifs de détection et de sélection. Ce sont des opportunités de politiques de communication et d'affaires pour nos entreprises. Ce sont des actions aux effets de long terme sur les liens entre la France et la Colombie qui auront entre autres, dans des années, un impact économique, comme la diffusion du français en a aussi. Ils sont convergents avec la présence grandissante de la France sur le plan économique. Notre pays est le premier employeur étranger en Colombie avec 100 000 emplois directs.

Il y aura en 2017 une année France-Colombie et le sport est un volet qui sera mis en valeur à cette occasion. Des premiers jalons ont été posés. Ainsi, Francis Ntamack et Cédric Desbrosse, ex-internationaux de rugby, se sont rendus en Colombie (Medellin, Apartado, Cúcuta et Bogotá) afin de participer au programme de diplomatie sportive « rugby social », animé par l'association « Rugby French Flair », en octobre 2015. Ils ont conduit des entraînements, participé à des sessions de formation et animé plusieurs conférences et ateliers à destination de plus jeunes publics issus de milieux défavorisés. Ils ont été reçus, en compagnie de la Secrétaire d'État Annick Girardin, le vendredi 10 octobre au ministère des Relations extérieures de Colombie. La mission s'est conclue par une

réception à la Résidence de France à laquelle participaient notamment Mme Patti Londoño, Vice-ministre des Relations extérieures, M. Andrès Botero, président de Coldeportes (équivalent du ministre des sports) et des représentants du monde sportif comme économique. Il y a là un bel exemple de diplomatie sportive avec une forte implication du poste qui doit être prolongé et être mieux connu.

Par ailleurs, le sport peut parfois venir combler une certaine faiblesse de la présence française. L'exemple de l'Irlande a déjà été donné pour illustrer ce propos compte tenu de l'importance du sport dans la société irlandaise. On pourrait également évoquer celui de la Bosnie-Herzégovine. Le festival olympique européen d'hiver de la jeunesse <sup>(1)</sup> doit se tenir à Sarajevo et Sarajevo-Est en 2019. Cet évènement présente un intérêt économique pour nos entreprises du Cluster Montagne, des opportunités s'agissant d'investissements importants dans les infrastructures sportives, de l'ordre de 30 millions d'euros, et non sportives, de perspectives de développement d'un tourisme durable et de coopérations décentralisées. Sur le plan économique, le Festival olympique est appréhendé comme la première étape d'une ambition de candidature aux Jeux Olympiques d'hiver et il serait souhaitable de se positionner très en amont, notamment face aux concurrents autrichiens. La coopération économique avec la Bosnie-Herzégovine étant faible, le sport pourrait permettre de renforcer la présence française dans ce pays encore fragile. La complexité du système décisionnel bosnien explique pour partie la décision de reporter une première fois, de 2017 à 2019, l'organisation du festival, par un accord d'échange d'année avec la Turquie. Un soutien à l'organisation d'une telle manifestation, y compris au moyen de financements publics, aurait un intérêt économique, mais aussi politique réel.

### **3. Jouer collectif : le défi de la diplomatie sportive**

#### ***a. La diplomatie sportive se fait avec et par les entreprises***

En France, les entreprises ont intégré l'intérêt qui est le leur à utiliser le sport comme vecteur de développement et de visibilité. Le Comité sport du Medef a été créé dès 2010 avec trois axes de travail : sport et économie, sport et société et sport et gouvernance, ce dernier axe devant conduire à une meilleure association en amont des procédures décisionnaires de candidature eu égard à l'impact économique. Il faut reconnaître aux entreprises de la filière Sport d'être beaucoup plus ouvertes à des collaborations que dans d'autres filières qui fonctionnent très mal. Le nombre de réunions, le taux élevé de participants, attestent d'un appui à la démarche de structuration tout à fait notable, avec une mobilisation d'entreprises de tailles très variées, des plus grandes aux plus petites. Selon le groupe de travail dans lequel elles étaient intégrées, les retours d'expérience sont très différents. Certaines entreprises entendues ont fait part de leur satisfaction en termes

---

(1) *Le Festival olympique de la Jeunesse Européenne (FOJE) est la plus grande manifestation multisports pour les jeunes athlètes européens âgés de 14 à 18 ans. Le FOJE comprend une édition d'été et une édition d'hiver, qui ont lieu tous les deux ans, les années impaires. Le FOJE appartient aux Comités olympiques Européens; il est organisé au nom des COE qui en détiennent les droits exclusifs. Le FOJE se déroule sous le patronage du CIO.*

d'émulation, d'autres ont déploré le manque de pragmatisme et de concret des travaux. Néanmoins, toutes ont souligné l'intérêt de la démarche dès lors qu'elle leur a permis d'établir des relations avec d'autres entreprises, de partager de l'information et de mettre en place, parfois, des collaborations utiles à l'étranger.

Il n'en reste pas moins que l'association et la dynamique collective des entreprises sont perfectibles. La diplomatie sportive française ne peut exister sans parvenir à susciter cette alchimie qui existe spontanément dans certains pays malgré la concurrence commerciale. La diplomatie sportive américaine est par exemple, comme pour la quasi-totalité de la diplomatie d'influence américaine, portée par des institutions et des entreprises privées. En France, cet effort qui revient à l'État de structurer et rassembler les acteurs est difficile à conduire. L'État ne peut pas tout, mais il reste des marges à exploiter pour associer en amont les entreprises, dans des démarches très pragmatiques.

En France, le cas de l'Euro 2016 est topique : le Medef sera bien présent mais avec une représentation de type protocolaire, comme si la dimension économique du sport était aujourd'hui portée comme un moyen d'assurer l'acceptabilité sociale d'un événement et pas comme un moyen de véritablement associer les entreprises pour créer de la richesse. Il faut aller au-delà du discours et ne pas saupoudrer un peu de dimension économique simplement pour dire qu'on a fait une séquence économique... L'accueil de délégations étrangères pose d'ailleurs le même problème : il faut arrêter de construire des programmes protocolaires pour s'attacher à faire rencontrer les personnes utiles. Par ailleurs, pour gagner une compétition comme celle d'une candidature aux Jeux Olympiques, la capacité d'innovation des entreprises doit être exploitée pour l'élaboration de la stratégie devant conduire à gagner. Leur présence à l'international pourrait aussi donner lieu à des éléments de langage, ou des séquences politiques dans les agendas qui participeraient de la démonstration d'une véritable « Équipe France » pour l'obtention des candidatures.

Le Cluster montagne est véritablement performant dans sa capacité d'organisation et d'« attaque » des marchés. La puissance publique appuie une démarche privée mais n'a pas besoin de l'orchestrer. Par exemple, avec le Kazakhstan, la négociation a été engagée par le Cluster montagne et ensuite le soutien étatique est venu la formaliser par la signature d'un accord bilatéral. Si la compétitivité-coût explique en grande partie la structure de la balance commerciale, il n'en demeure pas moins que la réussite des filières excédentaires repose sur une capacité d'organisation des différents acteurs et de représentation à l'étranger qui doit servir d'exemple. Quelques entreprises se sont développées à l'international grâce à des entreprises françaises qui les ont « emmenées ». C'est le cas de l'entreprise de mobilier sportif Doublet (avec le Tour de France et GL Events notamment).

À l'étranger, l'évènement sportif laisse peu de place à l'improvisation, à l'attentisme et la dispersion. Il n'y a que deux moyens de connaître les modalités de la décision, les bons interlocuteurs et partenaires et les opportunités effectives :

la participation à des délégations et une organisation de la filière qui permette de « chasser en meute ». Or, dans le domaine du sport comme dans tous les domaines, le premier ennemi de la diplomatie économique est souvent les entreprises françaises elles-mêmes qui ne jouent pas toujours « collectif », c'est le moins que l'on puisse dire. Un des défis de la création de la filière Sport est bien la structuration de la filière en France, pour être organisée à l'international. Il existe également un problème que l'on retrouve dans tous les secteurs : le niveau trop faible de maîtrise de l'anglais.

La puissance publique ne peut pas se substituer aux acteurs privés ; elle ne peut que les stimuler et les accompagner. Dès lors qu'il s'agit de se positionner sur des marchés à l'étranger, dont on a vu qu'ils ressortent de multiples secteurs, la problématique posée relève d'abord d'une problématique générale d'organisation des entreprises et du soutien public. Les rapporteurs reprennent à cet égard à leur compte les observations formulées régulièrement par la Commission des Affaires étrangères et ses missions quant à la nécessité pour les entreprises de bien connaître les marchés.

La mise en place d'outils comme les clubs sport ne peut être efficace que si les entreprises s'en saisissent. Si la mission a souhaité se rendre au Japon, c'est notamment parce que fut installé dans ce pays le premier Club sport entreprises. Notre dispositif de diplomatie économique ayant été rénové, le club sport est devenu le moyen d'associer Business France, la chancellerie diplomatique et Atout France pour mutualiser les contacts et stimuler les initiatives profitables à l'ensemble de l'Équipe France. Mais, en assistant à une réunion, la vacuité des échanges entre les entreprises était flagrante et le dispositif sert plus aujourd'hui à améliorer le travail des opérateurs et de l'ambassade, ce qui est évidemment une bonne chose, qu'à mettre en œuvre un partage d'informations et une stratégie collective dans la conquête des marchés, sans parler du fait qu'aucun lien n'est assuré côté entreprises entre le club sport et la France. Il était d'ailleurs assez curieux d'assister à une réunion où la seule proposition nouvelle était d'élargir le club à des entreprises aux activités connexes ou à des entreprises japonaises, au lieu d'en approfondir l'utilité. La reprise en main du club sport par l'Ambassade est donc tout à fait justifiée mais n'a pas encore porté ses fruits.

Par ailleurs, il demeure un vrai problème qui est celui du lien entre l'action diplomatique et les clubs sport et les entreprises en France. Lorsque plusieurs entreprises nous indiquent qu'elles passent par des consultants privés au Japon pour accéder aux décideurs japonais en matière de sport, alors qu'il existe cet outil public, cela dénote un dysfonctionnement, même s'il ne s'agit pas de dénier la qualité du travail de certains consultants. L'ambassadeur pour le sport est également mal identifié. Une entreprise innovante, pourtant très présente à l'international, nous a avoué ne même pas connaître son existence. Cette entreprise performante n'est d'ailleurs absolument pas associée à l'Euro 2016.

***b. Le besoin d'une enceinte de concertation en appui à une stratégie partagée***

Dans l'optique où le dispositif serait consolidé avec une DIGES comme point d'entrée efficace pour l'accueil des événements et un ambassadeur pour le sport pilotant la diplomatie sportive, encore faudrait-il lever la question de la définition de la stratégie globale pour ces deux pilotes. La dichotomie national – international se révèle. Le DIGES et l'ambassadeur sont des chefs d'orchestre d'une partition qui doit s'écrire à plusieurs mains. Et c'est là que le bât blesse.

Il existait une structure : le Comité Français du Sport International (CFSI) qui était un lieu de véritable débat. À son installation en 2012, le CFSI, placé auprès du CNOSF, avait pour mission d'assurer la cohérence globale et la conduite de la stratégie française en matière de relations internationales sportives, avec trois axes : consolider l'influence des fédérations françaises dans leur environnement international, en leur apportant soutien en ingénierie, accompagnement et conseil ; renforcer l'influence et le rayonnement du sport français sur la scène internationale ; élargir le champ d'action du sport français en créant des synergies avec des acteurs d'autres secteurs.

Le CFSI présentait une composition large et inédite, représentative de la diversité et de la richesse du sport au sein de la société, avec des membres de droit : les membres français du Comité international olympique ; le ministre chargé des sports ; le Président du Comité national olympique et sportif français ; le Président du comité paralympique et sportif français -, mais aussi sept représentants du mouvement sportif français ; sept représentants de l'État dont les ministères des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et du Tourisme ; cinq représentants des collectivités territoriales et trois représentants du monde économique. Avec une telle composition, ses travaux pouvaient permettre de clarifier les rôles et responsabilités respectifs du mouvement sportif, des collectivités et de l'État sur la scène sportive internationale, notamment dans la perspective de développer l'intelligence sportive et d'accroître l'apport du monde économique et des collectivités territoriales dans la stratégie de la France.

Le CFSI s'est transformé avec la candidature aux Jeux 2024 et pour certaines personnes auditionnées, cela constitue une erreur stratégique. La mission a pu constater le vide laissé aussi bien pour la diplomatie, que pour les entreprises ou pour le mouvement sportif. Il est par exemple intéressant de souligner que les interlocuteurs que le Medef considère comme naturels sont ceux qui étaient dans le comité et qu'ils ne sont malheureusement plus les bons, accroissant le bricolage permanent sur un secteur déjà diffus. Le Medef était fortement impliqué dans les réunions du CFSI, alors qu'il n'est pas représenté dans le nouveau comité pour les Jeux 2024 du CNOSF. Si toutes les initiatives lancées, à commencer par la création de la filière, sont bonnes, la vision demeure ontologiquement étriquée en l'absence de structure de concertation.

La forme que doit prendre cette enceinte de concertation doit être discutée par les différents acteurs. Le CNOSF a créé une division internationale qui pourrait remplir cette fonction, auquel cas il faudrait fortement la développer et dans un délai assez court. L'autre option serait de restaurer le CFSI en lui octroyant son autonomie par rapport au CNOSF et au GIP qui porte la candidature. Cette solution présenterait l'avantage de trouver plus facilement l'équilibre entre soutien à ce magnifique projet de candidature et développement nécessaire d'une diplomatie sportive complète et pérenne, capable de se projeter au-delà des échéances de candidature, dans une perspective prospective.

En tout état de cause, les rapporteurs recommandent la mise en place rapide d'une enceinte de concertation et souhaitent l'institutionnalisation d'une réunion annuelle du CFSI avec les ministres et secrétaires d'État en charge des Sports, des Affaires étrangères, du Tourisme, de l'Économie, de commerce extérieur. Cette implication au plus haut niveau de l'État n'est pas illusoire quand on observe ce qui s'est passé pour la création de la filière, qui a véritablement été portée par les ministres. Mais cette filière doit s'articuler et s'intégrer dans la diplomatie sportive et non pas produire la stratégie globale qui la déborde.

### *c. L'enjeu de la mise en contact, de l'accès et du partage de l'information*

Cette question de la connaissance des actions diplomatiques est en effet un sujet en soi. Il ne s'agit pas seulement d'évoquer le partage d'expérience entre les équipes diplomatiques des différents pays, quoiqu'on puisse vraiment regretter que les journées du réseau réunissant les COCAC ne durent plus qu'une journée, mais aussi de diffuser l'information à nos entreprises. L'exemple de la Colombie que nous avons mis en avant est intéressant car notre diplomatie y est très dynamique (langue, coopération éducative, coopération décentralisée, diplomatie économique...) avec beaucoup d'initiatives et pour autant, à plusieurs reprises au cours de ses auditions, la mission a pu constater que les entreprises n'en avaient pas connaissance et cherchaient à démarcher dans ce pays de manière totalement désordonnée. ASO, qui a ciblé la Colombie, avec notamment le Costa Rica et la Corée du Sud, comme pays où développer ses activités, n'avait pas connaissance de notre effort diplomatique en Colombie.

Il y aura pourtant une année France-Colombie en 2017 ! Il y aura pourtant des opportunités liées au rayonnement sur le territoire latino-américain qui peut résulter de la mise en avant des savoir-faire français à Rio de Janeiro à l'occasion des Jeux Olympiques de 2016 ! Il y a pourtant en Colombie une stratégie détaillée d'influence avec des priorités dans la coopération bilatérale incluant la diplomatie sportive, y compris pour la candidature aux Jeux mais pas uniquement, et des problématiques liées en termes d'entreprises ou d'acteurs telles que le développement durable (la Colombie est un des rares pays émergents moteurs), la

coopération décentralisée et le développement du tourisme<sup>(1)</sup>. C'est un dysfonctionnement majeur de notre diplomatie sportive.

Une diplomatie globale d'influence suppose une architecture de décision, mais doit aussi irriguer l'ensemble du système pour auto-générer des résultats tangibles. Une fois identifié un pays comme prioritaire pour la diplomatie sportive, il est essentiel de recenser les initiatives en cours autant qu'en susciter et de les coordonner voire les hiérarchiser ou les dissuader (comme les candidatures...). Le Medef a une liste de pays cibles. La filière Sport va définir des stratégies collectives ou déboucher sur des projets portés par plusieurs entreprises et nés de leur rencontre au sein de la filière (un projet a ainsi été évoqué au cours des auditions en Afrique de l'ouest, au Gabon et au Cameroun notamment). Les collectivités ont des politiques plus ou moins actives dans le domaine des relations internationales qui intègrent la dimension sportive. Sans compter que le GIP en charge de la candidature constitue ses groupes de travail, élabore ses thématiques économiques (sport-santé, excellence environnementale etc.) sans lien avec ce qui se fait au sein de la filière, certes dans une approche de diplomatie économique intéressante et de réflexion sur la création d'un label France, mais dont il faut se demander si elles doivent relever du GIP. La segmentation est la pire des solutions.

Par ailleurs, l'information relative à l'action des postes et la stratégie du ministère des Affaires étrangères et du Développement international doit circuler en France. Le travail pour regrouper les acteurs économiques, et qui peut faire gagner un temps précieux aux différents acteurs et gagner en efficacité dans les résultats, doit être accompagné par un dispositif plastique mais bien construit dans l'articulation des différents acteurs de Paris au territoire visé. A défaut il échappera à la diplomatie sportive pour demeurer un objet purement économique. Enfin, même s'il n'y a pas de GESI dans le pays concerné, la nécessité de l'échelon politique reste valable et les fédérations comme les entreprises doivent pouvoir bénéficier du poids politique, soit de l'Ambassade, soit d'un ministre. Business France est un outil essentiel du dispositif mais n'a pas la même capacité d'ouvrir la porte des bons échelons de décision, des bons acteurs.

*A contrario*, le mouvement sportif, comme les entreprises et les territoires, doivent apprendre à travailler en bonne information avec la diplomatie française. Les fédérations et les entreprises effectuent beaucoup de déplacements sans informer les ambassades et ce sont autant d'occasions manquées. Il conviendrait notamment que les Fédérations transmettent leur programme de déplacement pour l'année. Plusieurs fédérations auditionnées ont reconnu qu'elles pourraient intégrer un moment de valorisation de la France dans leurs programmes. Par

---

(1) Les principaux thèmes de la coopération bilatérale sont : l'appui de la France au processus de paix, le tourisme avec projet de convention bilatérale, la coopération décentralisée (accord de juin 2015), la coopération universitaire et de recherche (programmes « Ser pilo paga », « Nexo Global », ECOSNORD, notamment), la lutte contre le réchauffement climatique et l'accord de Paris, la coopération de santé, l'expertise française en matière de gouvernance foncière (cadastre), les saisons culturelles croisées et la diplomatie sportive.

ailleurs, elles sont parfois réticentes à accompagner un déplacement présidentiel ou ministériel car elles ne voient pas toujours l'utilité d'un évènement qu'elles imaginent à tort exclusivement protocolaire alors qu'il ouvre des portes et débouche sur des contacts et des opérations. Mais voilà posée la question de la concertation. Où et avec qui échanger ?

Gageons que la restauration d'un Comité français du sport à l'international offrirait une enceinte pour un échange d'information entre décideurs économiques, diplomatiques et sportifs pour éviter la dispersion et les occasions manquées, qui clarifierait les responsabilités des différents acteurs et conforterait la place de l'ambassadeur pour le sport et du DIGES. Elle évitera aussi cette impression de cas par cas qui ressort des auditions des entreprises et des organisateurs français sur le canal utilisé pour se développer à l'étranger par des opérations dans un pays tiers ou en France : une fois Business France, une fois l'ambassadeur pour le sport, une fois le ministère de l'économie, une fois l'Institut français Paris, une fois le DIGES *etc.*... avec une démarche d'identification des points d'entrée du dispositif qui est une perte de temps et d'efficacité globale. Cela éviterait enfin d'entendre des entreprises pourtant bien identifiées par notre réseau économique dire : « nous découvrons au fur et à mesure que le dispositif existe » et des interlocuteurs étrangers rendus perplexes par les méandres du « qui fait quoi » français.

En d'autres termes, à ce jour, un dispositif existe – et c'est un vrai progrès – mais son pilotage, son efficacité et sa visibilité sont très largement perfectible. Alors que la candidature aux Jeux Olympiques de 2024 peut être un catalyseur extraordinaire d'une stratégie sportive, en l'état actuel des choses, elle pourrait fragiliser ce dispositif en devenant en le vassalisant.

#### *d. Optimiser les ressources humaines*

Ce qui est frappant lorsque l'on procède à de nombreuses auditions comme ce fut le cas de la mission, c'est le gâchis de compétences humaines. Au lendemain d'un grand évènement sportif, les équipes sont dissoutes et tout est à recommencer à zéro pour un autre évènement. Des personnes qui ont accompli des choses formidables, ne sont pas réintégrées dans d'autres projets. Beaucoup partent à l'étranger vendre leur expérience. Ces personnes qui ont mené à terme des projets de long cours, difficiles, ont vocation à devenir des fédérateurs de filières. C'est le cas par exemple des équipes qui ont organisé les Jeux équestres mondiaux et qui ont produit à l'issue une documentation : un rapport long et technique sur l'organisation de ce type d'évènements et un document court qui dégageait des thèmes utiles pour d'autres évènements. Cette équipe était formée, outre ses dirigeants <sup>(1)</sup>, de 200 salariés et 3000 bénévoles. Une dizaine a travaillé sur l'Euro 2016, certains sur le mondial de basketball, d'autres travaillent sur le mondial de hockey, mais le suivi est lacunaire.

---

(1) Fabien Grobon, directeur général

À un niveau local, les personnes qui ont été chargées par les villes de l'accueil d'un évènement et de l'élaboration de stratégie de rayonnement, touristique, économique etc., pourraient constituer un vivier pour d'autres évènements et ces ponts ne leur sont pas proposés alors que les procédures, surtout en cas de renforcement de la DIGES, doivent être standardisés et accélérés. Ils ont la boîte à outils ! De manière générale, si l'on comptabilise le nombre d'évènements, même uniquement sportifs, accueillis ces vingt dernières années, à commencer par les compétitions mondiales de football, de rugby et d'athlétisme, cela signifie qu'il existe de nombreuses personnes qui ont consacré une partie de leur carrière à l'organisation d'évènements à stature internationale. Si cette organisation est aujourd'hui beaucoup plus performante, notamment en termes d'agilité et de productivité, elle le serait plus encore si l'on capitalisait mieux sur ces ressources humaines. Pour continuer à accueillir des grands évènements face à une compétition de plus en plus ardue avec des puissances émergentes, la France doit faire la démonstration de son savoir-faire et pas uniquement égrener la liste des précédents évènements accueillis. L'accumulation et le transfert de compétences peuvent faire la différence.

Au-delà des grands évènements internationaux connus, de nombreuses compétitions méritent une attention plus grande sans relever nécessairement de la DIGES, car elles peuvent servir notre diplomatie. C'est le cas des sports de nature, par exemple des sports de glisse, ou des triathlons. Il faut que les collectivités territoriales fonctionnent en mode projet pour organiser des évènements de cette nature et la capacité à identifier l'expertise est un prérequis pour ce type de démarche. Identifier, renforcer et capitaliser sur les expériences acquises ouvrirait aussi la voie à l'exportation de ce savoir-faire à l'étranger.

Une des grandes difficultés qui se pose est celle de l'attrition des moyens publics. S'agissant de la DIGES, son renforcement passera par une capacité de mobilisation des expériences par une structure légère, même si les rapporteurs estiment que son noyau devrait être étoffé, surtout si ses missions recouvrent l'ensemble des grands évènements. Cette adaptabilité permettrait aussi de réintégrer dans les villes des personnes ayant renforcé leurs compétences au sein de la DIGES. Le problème est identique au ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Là aussi, l'adaptation passe par un fonctionnement en mode projet qui mobilise des compétences identifiées.

Le MAEDI pilote la diplomatie globale de la France, mais il ne peut le faire qu'en partenariat. Il n'y a évidemment pas la possibilité de créer une nouvelle administration pour la diplomatie sportive et ce ne serait en tout état de cause pas souhaitable d'ajouter un acteur supplémentaire. La direction générale de la mondialisation et des partenariats joue ce rôle de support et l'orientation serait de créer une équipe mobile qui serait mobilisée en fonction des besoins, une réserve de personnes qui pourraient être, en fonction des secteurs, affectées à un projet ou à une crise. 100 agents ont été mobilisés pour la COP21 et cette expérience doit être analysée.

L'optimisation des ressources humaines, c'est encore la formation et l'animation du réseau de correspondants à l'étranger, à commencer par celui des référents-sports. Le besoin reste fort pour ces derniers, en charge d'abord de la politique culturelle, de disposer d'un appui à Paris pour identifier les acteurs-clés, au sein des fédérations, souvent bien plus puissantes qu'ils ne le sont, comme des collectivités territoriales. Cette base de données utiles doit être constituée, être alimentée et mise à jour pour perdurer au-delà des roulements de personnes imposés par le statut diplomatique. C'est une tâche que l'ambassadeur pour le sport doit être en mesure d'assurer pour améliorer l'efficacité du dispositif de diplomatie sportive, en lien avec les Fédérations nationales, les collectivités françaises disposant de partenariats et jumelages à l'étranger, et la diplomatie parlementaire.

Enfin, il y a un enjeu sur l'accueil des délégations étrangères, aussi bien concernant le volet logistique (l'accueil lui-même notamment), que la construction des programmes. Il faudrait avoir en France l'équivalent de Business France à l'étranger. Sans recréer de nouvelle structure, il y a des personnes qui pourraient être sollicitées à cet effet.



## CONCLUSION

Le sport est la plus grande activité humaine en termes de rassemblement. Le développement des médias ces vingt dernières années a en outre démultiplié la visibilité des évènements sportifs et l'association des populations aux compétitions. Malgré des chiffres épars et dont la fiabilité est inégale, il y a un retour sur investissement à accueillir des grands évènements sportifs internationaux et plus on accueille d'évènements, plus on est en capacité d'exporter des savoir-faire pour capter des marchés liés aux évènements sportifs qui sont organisés à l'étranger. Or les opportunités économiques à l'étranger en lien avec le développement du sport, de la pratique sportive et de l'organisation d'évènements sportifs sont absolument considérables, d'autant plus que les savoir-faire concernés irriguent de nombreux secteurs de l'économie et contribuent à la vitalité de l'économie du sport française.

L'accueil en France de compétitions internationales crédibilise et donne à voir évidemment le savoir-faire des entreprises françaises (BTP, transports, services, nouvelles technologies) et leur facilite l'accès aux marchés étrangers, la présence sur un marché étranger ouvrant des perspectives sur d'autres marchés étrangers *etc.* Il offre une visibilité également à nos territoires et nos villes, bénéfique à leur rayonnement, à celui des entreprises et des marques associées, et qui stimule des coopérations bilatérales de toutes sortes, nationales, décentralisées, entre fédérations, entre entreprises. En somme, il contribue à accroître la présence française à l'étranger et la puissance de ses différents vecteurs d'influence. Cette visibilité doit être encore accrue, tant par une action à haut niveau plus ciblée à l'égard des journalistes et des opérateurs audiovisuels dans les différents pays, que par la définition d'une stratégie aboutie de mise en valeur à l'occasion de l'organisation d'évènements ; c'est une évidence.

À ce jour, la prise de conscience est réelle, tant des opportunités d'affaires liées aux GESI à l'étranger que de l'instrument du sport comme vecteur d'influence. Les outils sont disponibles, mais il est important, d'une part de continuer à crédibiliser le sport comme enjeu de croissance, d'autre part que tout le monde travaille et de manière collective et concertée. La filière Sport présente le grand avantage de permettre un continuum entre politique nationale et politique internationale sur le plan économique, mais le défaut de coordination qui résulte précisément de la mosaïque d'acteurs publics concernés constitue un frein qui ne peut être complètement levé. Il peut cependant l'être partiellement et les frustrations exprimées par les acteurs publics, les représentants du monde sportif et les entreprises au cours des auditions laissent entendre une envie profonde de progresser dans la voie d'une diplomatie sportive réfléchie et organisée. « *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite.* » (Henry Ford).

En premier lieu, il apparaît fondamental de renforcer le pilotage avec une DIGES jouant pleinement son rôle interministériel pour l'accueil des GESI et un ambassadeur pour le sport tenant le réseau diplomatique sous tension.

S'agissant de la DIGES, il est impératif qu'elle assure un véritable rôle interministériel, non seulement en province mais aussi à Paris. Les rapporteurs estiment que cela doit conduire à la placer directement auprès du Premier ministre et à renforcer ses moyens en faisant notamment appel à des personnes dont l'expérience acquise n'est pas mise à profit. Ce déplacement organisationnel sera même indispensable si, comme nous l'espérons, la candidature de Paris est retenue pour les Jeux 2024 car, à défaut, la DIGES sera totalement absorbée par le dispositif de préparation des Jeux, alors que de nombreux événements nécessitent cet appui qui doit s'apparenter à une boîte à outils.

La similitude des problématiques pourrait plaider pour une délégation interministérielle aux grands événements plutôt qu'aux seuls événements sportifs ; cette formule ayant peut-être l'avantage de faciliter la mise au point de dispositifs d'accompagnement par des ministères assez peu réceptifs quand il s'agit de sport. Ce choix de périmètre, la mission ne l'a pas tranché, les deux options ayant leurs avantages et leurs inconvénients.

En deuxième lieu, l'articulation entre les acteurs publics, sportifs et économiques pour la définition et la mise en œuvre des actions pertinentes pour notre diplomatie sportive et économique, suppose de trouver des modes d'association, des interlocuteurs récurrents et de l'expérience partagée. Le choix qui a été fait de placer la définition de la stratégie sportive dans l'orbite du ministère des Affaires étrangères nous paraît la bonne, compte tenu de la nécessité d'assurer le lien entre le territoire national et le développement de la présence française à l'étranger. Seul le ministère des Affaires étrangères peut assumer ce rôle-pivot et s'il est désormais en charge du développement international c'est que cette logique opère dans de nombreux domaines. C'est à lui qu'il revient d'analyser les opportunités économiques liées au sport à l'aune des objectifs de sa diplomatie globale et sa diplomatie par pays.

Cette évolution du rôle du ministère, tutélaire des opérateurs économiques et du tourisme, n'est pas totalement montée en charge et le rapport aura esquissé un certain nombre de pistes pour conforter la définition de la diplomatie sportive dans les postes sous l'autorité des ambassadeurs. Mais la stratégie globale, qui s'incarne dans l'ambassadeur pour le sport, doit être définie en concertation avec tous les acteurs, publics et privés, politiques, économiques et sportifs. Il faut des personnes et des lieux, donc une valorisation des ressources humaines à ce jour défailante et un organisme tripartite, logé au sein du CNOSF ou érigé en structure autonome.

En dernier lieu, nos entreprises doivent investir pleinement les instruments, les procédures et les enceintes créées pour elles, dans le cadre structurant de la diplomatie d'influence de notre pays. Seule cette capacité

d'action collective, grâce notamment à des fédérateurs, peut garantir la réussite du projet. Les collectivités locales ne doivent pas être oubliées dans ce dispositif. Cette « Équipe France » reste à construire, autour de marques existantes et de savoir-faire, publics et privés, qui débordent largement le champ sportif, des festivals de cinéma à la mobilité en ville. En tout état de cause, c'est un beau projet à construire que de mettre au point cette Marque sport au service de la Marque France.



## EXAMEN EN COMMISSION

La commission des affaires étrangères a examiné le présent rapport d'information au cours de sa séance du mercredi 8 juin 2016.

**Mme la présidente Elisabeth Guigou.** Nous examinons ce matin le rapport de la mission d'information sur la diplomatie sportive de la France et son impact économique, dont Mme Valérie Fourneyron et M. François Rochebloine sont co-rapporteurs.

**M. François Rochebloine, rapporteur.** Je voulais commencer par dire que j'avais été très heureux de travailler sur cette mission. Tout le monde connaît ma passion pour le sport, mais l'aborder sous un angle diplomatique aura été très enrichissant. Je suis plus convaincu que jamais que c'est un secteur qui a été trop longtemps négligé, méprisé parfois même. Pourtant le sport est une activité populaire, qui porte des valeurs essentielles et sa pratique augmente dans le monde. C'est donc un élément à prendre en considération.

D'après l'OCDE, l'économie du sport représenterait près de 2 % du PIB mondial soit environ 1 200 milliards d'euros. Les activités sportives ont connu, entre 2000 et 2007, une croissance nettement plus rapide que la croissance mondiale. Malgré un ralentissement, la progression reste sensible, avec une croissance anticipée à 4 % entre 2011 et 2015. Ce dynamisme en fait un des secteurs les plus porteurs de l'économie mondiale, stimulé notamment par deux grands facteurs :

- le développement des classes moyennes, consommatrices (de biens et services, de loisirs, de tourisme *etc.*),

- le choix effectué par un certain nombre de pays d'investir dans le sport comme moyen de développement économique et de développement international au travers de l'accueil de grands événements médiatisés.

Le marché des seuls grands événements sportifs est évalué entre 45 et 50 milliards d'euros par an avec des pays qui investissent massivement dans ce secteur pour les bénéfices en termes d'image et de rayonnement qu'il procure. Vous trouverez dans le rapport des exemples (Qatar, Russie, Chine).

En France, le marché représenterait environ 275 000 emplois et un chiffre d'affaires de 37 milliards d'euros par an c'est-à-dire près de 1,8 % du PIB du pays.

Or, l'ensemble des revenus et emplois générés par le sport constitue un ensemble bien plus vaste que ceux liés aux seules entreprises du secteur sportif : architecture, BTP, énergie, transports, gestion des flux, solutions de sécurité,

environnement, télécommunication, assurances, billetterie, restauration collective, gestion des infrastructures, organisation d'événements, formation et encadrement etc.

Cet enjeu économique, il est aujourd'hui bien identifié par de nombreux pays et en France aussi. À cet égard, il était très intéressant d'aller au Japon voir ce qu'il en était de leur stratégie diplomatique sportive et de notre diplomatie économique sur place.

Je veux insister sur la prise de conscience de l'importance du sport par tous les acteurs français, notamment, depuis trois ans, par notre diplomatie d'influence. Un ambassadeur pour le sport a été nommé en octobre 2013. Peu après, le 14 janvier 2014, un plan d'action a été dévoilé pour assoir la place du sport dans la diplomatie économique et d'influence de la France, élaboré et présenté conjointement par la rapporteure alors la ministre des Sports et le ministre des Affaires étrangères.

La mobilisation du secteur diplomatique, coordonnée par l'ambassadeur désigné pour le sport, a cinq objectifs : améliorer l'attractivité du territoire français en matière de grands événements sportifs ; accroître le nombre de représentants de la France dans les instances sportives internationales ; promouvoir le français en tant que langue officielle du mouvement olympique ; diffuser nos positions sur l'éthique dans le sport ; positionner les entreprises françaises sur les marchés liés au sport à l'étranger.

Pour la mise en œuvre, rapidement des instructions ont été données à l'ensemble des ambassadeurs en poste à l'étranger pour qu'ils prennent davantage en compte le sport dans leur pays de rattachement, avec un plan à produire dans les trois mois, et qu'un référent sport soit systématiquement désigné. Ce réseau de référents existe désormais. Un vade-mecum pour les postes diplomatiques pour renforcer leurs connaissances du monde du sport a été élaboré avec le ministère des Sports et le mouvement sportif et il est régulièrement mis à jour. Les opérations conduites dans les postes sont de plus en plus nombreuses, en lien notamment avec l'Euro 2016.

Le lien avec le secteur économique s'est construit, à l'étranger comme en France. Au Qatar, la communauté d'affaires française s'est fédérée autour de l'initiative de French Team 4 Sport au Qatar pour proposer une offre d'excellence dans le domaine du sport, en prévision notamment de la Coupe du monde 2022. Parallèlement, un premier club Sport, public cette fois, a été installé au Japon en mars 2014 pour réunir les entreprises de la filière dans ce pays qui accueillera les Jeux Olympiques et paralympique en 2020 (et la coupe du monde de rugby en 2019). Des conventions bilatérales ont été conclues.

Toutes ces évolutions peuvent s'appuyer sur un dispositif national de diplomatie économique restructuré et porté désormais par un ministère des Affaires étrangères ET du développement international. Une démarche « sport à

l'export », visant à fédérer les entreprises et les partenaires de l'export sur des marchés cibles, se traduit par l'organisation annuelle des Rencontres Internationales Grands Événements Sportifs par Business France. Depuis le 24 avril 2015, les ministres de l'Économie, des Sports et du Commerce extérieur, ont lancé la préfiguration d'une filière sport dans l'objectif de structurer le secteur afin de permettre aux entreprises françaises de prendre pleinement part à la croissance générée par l'économie du sport au niveau mondial. Le contrat de filière a été élaboré entre les mois d'avril 2015 et de mars 2016 sous la responsabilité d'un groupe projet composé d'entreprises du secteur et des acteurs du mouvement sportif. Ces onze mois de travaux ont mobilisé plus de 110 acteurs, dont 76 entreprises, 12 fédérations et ligues sportives et 10 opérateurs publics.

Ce contrat prévoit quatre axes : le renforcement des coopérations entre les acteurs de la filière ; le renouvellement de l'écosystème du financement des équipements sportifs ; la promotion de l'innovation au sein de la filière sport ; la structuration de l'offre française à l'international.

Ce récapitulatif des changements intervenus au cours des trois dernières années atteste de cette prise de conscience collective qu'il faut désormais ancrer dans la durée. La démarche est nouvelle, elle s'appuie sur de très nombreux acteurs, ce qui pose évidemment des grandes difficultés, et elle essaie d'établir une continuité entre le territoire national et la diplomatie à l'étranger, ce qui en pose évidemment aussi. Le rapport fait donc état aussi bien des choses très positives à consolider que des fragilités à corriger.

**Mme Valérie Fourneyron, rapporteure.** Je sais que grand nombre d'entre vous, à titre personnel, s'intéressent au sport. Mais le sport n'a jamais été l'objet d'étude au sein de cette Commission. Pourtant, et les exemples historiques sont légion, le sport est un révélateur de la marche du monde. Il permet aux États de se mettre en scène. Il fait depuis longtemps - et fait encore - l'objet d'une forte exploitation au service de doctrines d'État. On pense naturellement aux JO de Berlin en 1936, utilisés par le régime nazi pour valoriser son idéologie totalitaire de la supériorité aryenne. Mais pensons, plus proches de nous, à la « diplomatie des muscles », la « diplomatie virile » d'un Vladimir Poutine, qui a voulu les Jeux de Sotchi en 2014 et a veillé à leur mise en scène et à leur gigantisme pour illustrer le réveil de la Grande Russie. Ou aux tentatives des États-Unis de faire aujourd'hui le ménage dans les instances « corrompues » du sport mondial, fidèles en cela à leur idéologie de la « destinée manifeste », mélange de doctrine interventionniste, de volonté de se poser en justiciers du monde et de diffuser un modèle de démocratie libérale. Pensons également au Qatar qui a fait du sport l'un des piliers de sa stratégie nationale « Vision 2030 », pour exister sur la carte du monde en tant que grande puissance régionale.

Les illustrations ne manquent pas et justifient que l'on pose, au sein de cette Commission, la question de la place du sport dans l'effort diplomatique de la France et de l'utilisation qu'elle peut en faire pour renforcer ses positions au sein du concert des nations.

Tel fut le point de départ et l'ambition de notre travail.

Avant de vous présenter les grands axes et les préconisations de notre rapport, je voudrais insister sur le contexte particulier dans lequel il vous est présenté : Roland Garros s'est achevé dimanche. 3 milliards de personnes en audience cumulée ont suivi le tournoi dans le monde. Le Tour de France, véritable vitrine de notre pays, part du Mont-Saint-Michel dans quelques semaines. 190 pays dans le monde le rediffuseront. L'Euro 2016 débute dans 2 jours, dans le contexte particulier que nous connaissons. Et nous venons d'entendre Bernard Lapasset, Président de Paris 2024, nous parler très éloquemment de l'impact que pourrait avoir l'accueil des Jeux olympiques et paralympiques en France, sur notre image dans le monde.

Autant d'occasions où les yeux du monde entier sont braqués sur la France, où l'on parle de la France, où l'on dissèque sa réalité contemporaine, où l'on évalue sa côte d'amour ou de désamour, où nous pouvons mesurer voire exercer la capacité d'influence et le pouvoir d'attraction de la France sur la scène internationale ! Qui peut encore croire dès lors que le sport n'a pas toute sa place dans les travaux de cette Commission, qu'il n'est pas à la fois un baromètre et un vecteur à part entière de la politique extérieure française ?

Il nous a donc semblé important de prendre la mesure de cet enjeu et de ne pas s'en tenir à des politiques ponctuelles. Il existe, c'est ce que ce rapport tend à démontrer, un intérêt à structurer une diplomatie sportive et à donner au sport une place autre que le simple commentaire des résultats ! Nous soutenons avec ardeur la candidature de Paris aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024, mais l'histoire nous a appris, avec les candidatures infructueuses de 2008 et 2012, qu'une candidature ne saurait à elle seule constituer une stratégie globale et pérenne. Elle peut en revanche être un puissant catalyseur d'une telle stratégie.

Ce terme de stratégie peut paraître fort aux membres de cette Commission, dont l'agenda est rythmé par les crises profondes auquel le monde fait face. Néanmoins, si le ministère des Affaires étrangères a étendu en 2014 son champ de compétence au développement international, c'est bien que la puissance de la France au XXIème siècle résultera de la conjugaison intelligente des différents leviers de l'influence. Nous en sommes convaincus : le sport est un de ces leviers, dont il faut se saisir pleinement pour au moins quatre grandes raisons.

La première est que la tenue de grands événements sportifs internationaux contribue au rayonnement et à l'attractivité de notre pays et recèle des potentiels énormes de développement économique, social et environnemental pour les territoires et les entreprises. Le rapport présente longuement cette dimension dite d'héritage des événements sportifs, qui légitime que l'accueil de grands événements sur notre sol soit une priorité, mais qui requiert de se donner les moyens d'inscrire cette stratégie dans une dynamique de long terme.

La deuxième raison est que dans un certain nombre de pays, souvent pour des raisons d'image mais aussi de développement économique et territorial, on observe des investissements massifs dans le secteur sportif : infrastructures, réaménagement urbain, politiques publiques, sites touristiques... Vous trouverez dans le rapport plusieurs exemples, les plus évidents étant le Qatar, la Russie, le Brésil, mais ce ne sont pas les seuls. Ces marchés à conquérir offrent des perspectives de croissance considérables pour nos entreprises. Pour être au rendez-vous de cette opportunité, l'offre française a besoin d'être structurée et offensive face à la concurrence.

La troisième raison est que le levier sportif a un impact économique qui déborde très largement la seule filière sportive. Se positionner sur les marchés sportifs génère des effets d'entraînements sur de nombreuses filières et ouvre des gisements importants d'emplois, en matière de BTP, mais aussi de mobilité, de gestion des sites et des flux, de conseil, de formation. La filière de la ville durable et le secteur de la sécurité sont particulièrement sollicités.

Par ailleurs, tout cet écosystème est propice à l'innovation technologique, qui est un marqueur de plus en plus distinctif de puissance. Équipements sportifs, vêtements connectés, applications numériques, etc. Ces marchés offrent des possibilités de niches intéressantes pour les PME françaises et des volumes de marchés qui rentabilisent les efforts de recherche et développement des grandes entreprises.

La dernière raison est qu'il est essentiel d'inscrire le sport dans une réelle perspective diplomatique, et pas uniquement économique et commerciale. Je n'ai pas besoin d'expliquer ici les raisons pour lesquelles une diplomatie économique fait sens. Nous avons tous soutenu la tutelle du ministère des Affaires étrangères sur les opérateurs Business France et Atout France et l'organisation d'une synergie et d'une action coordonnée de l'ensemble des acteurs à l'étranger sous l'autorité des ambassadeurs. Ce qu'il me semble important de souligner, c'est que la diplomatie économique elle-même s'intègre dans une diplomatie globale d'influence. La diplomatie d'influence de la France, c'est l'économique, le culturel, le technologique, le scientifique et le stratégique. C'est un tout. Le sport est un outil de cette diplomatie globale, en concourant au redressement économique de notre pays mais aussi plus largement à son rayonnement, à sa renommée.

D'une part, l'évènementiel sportif modélise et diffuse l'image de la France. Et d'autre part, le sport occupe une place particulière dans toutes les sociétés car c'est l'activité humaine à la fois la plus répandue, la plus partagée et la plus fédératrice. Faire vibrer cette corde c'est faire directement vibrer le cœur des populations, en application du concept du « public diplomacy », comme avoir accès au cœur du pouvoir, au plus haut niveau décisionnel. C'est un moyen privilégié de conforter et d'élargir la présence française à l'étranger. Cet atout mérite d'autant plus d'être exploité dans des pays où la présence française est en-deçà de son potentiel.

Le rapport formule un certain nombre d'orientations en ce sens, pour structurer notre diplomatie économique sportive et pour intégrer de manière pertinente et variée le levier sportif au sein de notre diplomatie globale.

Le premier niveau de structuration est sans aucun doute celui de l'accueil des grands événements sportifs.

La France est très loin d'être novice à ce niveau mais des marges d'amélioration existent. Notre pays a une grande tradition d'accueil de grands événements sportifs, des politiques publiques sportives bien ancrées et des entreprises relativement performantes. Elle doit néanmoins se battre pour conserver son rang de grande puissance d'accueil et, pour cela, il convient de lever l'hypothèque du coût de l'accueil, qui prime aujourd'hui sur l'approche de long terme. Or il y a un piège de l'évaluation chiffrée.

Il est assez facile de quantifier les retombées économiques directes des grands événements : elles concernent le marché de la restauration, de l'hôtellerie, de la sécurité, du luxe, des transports, du tourisme. En revanche, quantifier l'impact à long terme d'un événement, est bien plus malaisé, sans même parler de son héritage immatériel, social, sociétal, médiatique, ou des gains en points de renommée ou en termes d'amélioration de l'image de marque du pays-hôte. Parce que les marchés liés au sport relèvent d'une multitude de domaines, il est difficile de quantifier l'incidence réelle sur notre tissu économique. Nous avons été confrontés au cours de nos travaux à la difficulté même de dresser une radiographie exhaustive des entreprises et secteurs d'activité concernés.

Cette difficulté à objectiver les retombées produit un terreau favorable aux préjugés : des budgets prévisionnels minorés, des retombées économiques surestimées, une dérive vers le gigantisme, et une impression persistante que les devis initiaux ne sont jamais respectés.

Objectiver les retombées est donc un axe fort de structuration. Le rapport rappelle sur ce champ l'existence d'études françaises, notamment l'expertise du Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) de Limoges, qui a par exemple réalisé une étude pour le compte de l'UEFA sur l'impact économique de l'Euro 2016 sur la croissance et l'emploi. On peut également saluer l'existence de l'étude d'impact réalisée par la candidature de Paris 2024 que Bernard Lapasset nous a présentée. Une direction de l'économie du sport a également été créée au sein du ministère des Sports et un Observatoire de l'économie du sport sera lancé demain. La mise au point de référentiels et de méthodologies est indispensable.

En tout état de cause, l'enjeu essentiel d'un grand événement sportif demeure de faire approcher le résultat du potentiel. L'impact économique d'un événement est fonction de son inscription dans un projet de développement de long terme de telle sorte qu'il en accélère et en amplifie les effets. C'est toute la différence entre les Jeux olympiques d'Athènes et ceux de Londres. C'est le très

bon exemple du développement de la Plaine Saint-Denis autour du Stade de France.

Un grand événement doit aller au-delà d'années de préparation et de quelques semaines de compétition et de liesse populaire, aussi réussies soient-elles. Il doit être l'occasion pour une ville ou un État de (re)structurer économiquement une filière, de mettre en place des politiques publiques en faveur du sport, d'accélérer des projets en matière de déplacements, d'urbanisme ou de logement, de mettre en place des politiques d'attractivité à partir de l'événement et des infrastructures en legs. Cela ne concerne pas que les capitales comme on le voit dans le rapport avec les exemples de Turin, Vancouver ou Barcelone. Une telle ambition nécessite un pilotage public transversal.

Dans ce domaine, la France s'est dotée d'une délégation interministérielle aux grands événements sportifs, qui est très active pour rationaliser le travail des différents ministères et standardiser les lettres de garantie, mais qui souffre d'un manque de visibilité auprès des entreprises et des fédérations sportives, et n'a pas les moyens en ressources humaines pour être force de proposition. La DIGES est une petite délégation interministérielle placée auprès du ministère des Sports et elle est donc perçue comme un appendice de ce ministère. Une des clés de l'amélioration du dispositif national en termes d'efficacité serait de la positionner auprès du Premier ministre. Cela faciliterait l'amplification des retombées directes par la mise en œuvre de procédures standardisées incluant un socle de services diversifiés (notamment culturels). Pour le mettre au point, il faut que la délégation ait autorité sur les autres ministères, surtout lorsqu'ils sont peu sensibles au sport.

Cela permettrait aussi à la sphère publique de « garder la main », élément essentiel de toute stratégie politique. La DIGES devrait avoir autorité pour engager l'organisateur dans un contrat relevant de plusieurs ministères (ville, sport, économie, transports, affaires étrangères, tourisme ...) au regard de la pluralité des bénéfices attendus d'un tel événement. La préparation de l'accueil se doublerait d'un contrôle du respect des engagements.

Le périmètre de la délégation interministérielle ainsi crédibilisée pourrait couvrir les événements sportifs ou l'ensemble des grands événements.

Dans tous les cas, la DIGES doit devenir la mémoire de l'événement sportif et capitaliser sur les expériences acquises. Cette question d'absence de transfert des compétences est centrale. De nombreuses personnes à différents échelons, dans le public comme dans le privé, ont participé à l'organisation de grands événements et leur savoir-faire n'est pas suffisamment exploité pour les suivants.

Le deuxième niveau de structuration de la diplomatie sportive est à parfaire dans l'orbite du ministère des Affaires étrangères.

Le sport est un outil à manier partout mais avec des degrés et des formes variées. Il faut intégrer le sport dans l'influence globale de la France, non pas uniquement comme un élément de cette influence, aussi puissant soit-il, mais surtout comme devant être activé en fonction de la politique d'influence définie et exercée dans telle ou telle région du monde. Établir une cartographie exhaustive est nécessaire, afin de croiser le paramètre « sport » avec les stratégies développées notamment à l'égard des puissances émergentes.

Partout, une analyse d'opportunité doit être effectuée dans le cadre des conseils d'influence mis en place dans nos postes à l'étranger, sous l'autorité du référent sport et du chef de poste. Partout des réflexes méritent d'être développés, notamment pour favoriser nos candidatures, ouvrir des portes commerciales, monter des opérations de valorisation en lien avec les événements accueillis en France et associant les sportifs, capitaliser sur les valeurs associés à un pays qui valorise le sport. Le rapport formule plusieurs recommandations en ce sens.

Partout le sport est pratiqué, et partout il y a des marchés pour notre diplomatie économique. Il ne s'agit pas de dire que le sport doit dominer notre diplomatie d'influence partout ! C'est au ministère des Affaires étrangères de déterminer les conditions dans lesquelles ce levier doit être utilisé en fonction des pays et des moments pour en maximiser les effets, aux côtés des autres leviers de la diplomatie. Deux grandes catégories de pays peuvent être définies comme méritant une attention particulière.

Les premiers sont les énormes marchés bien établis pour la filière sport. Les grands pays organisateurs des futurs événements planétaires (Russie, Corée du Sud, Japon, Chine, Qatar) sont identifiés. Il s'agit avant tout de conforter le rôle des opérateurs et services du champ économique pour leur permettre de bien articuler les besoins locaux et une offre française encore insuffisamment structurée, d'identifier les entreprises, d'identifier des réseaux, de les entretenir sur le long terme, d'appuyer et piloter des clubs sport entreprises, s'assurer le partage d'informations et le recours à l'appui politique de nos chancelleries ou des ministères à Paris à chaque fois que c'est opportun.

C'est globalement le même travail que sur n'importe quelle filière, sous réserve des spécificités liées à l'organisation de grands événements sportifs, à savoir que l'ampleur de tels événements oblige à se positionner très tôt avec une concurrence très vive ; le pays organisateur aura tendance à privilégier d'une manière ou d'une autre ses entreprises et il faut donc identifier des niches mais surtout des partenaires locaux auxquels s'associer. Le nombre d'acteurs dans la chaîne de décision et l'éclatement des compétences sont souvent très élevés. A contrario une personnalité de niveau très politique peut parfois être la véritable et seule autorité décisionnaire et il convient alors que la mise en contact soit appuyée au plus haut niveau.

Comme toujours, il est très important que l'offre française soit structurée, qu'il y ait une organisation collective et offensive. Cette organisation

s'installe en France et la création de la filière sport est une avancée majeure à traduire désormais dans les faits. Il est très important qu'elle puisse s'appuyer sur l'existant, notamment sur le travail conduit dans d'autres familles, puisque l'écosystème du sport et de l'évènement sportif embrasse à peu près tous les secteurs ! Ville durable, sécurité, French Tech et tourisme sont des exemples donnés dans le rapport. Il ne faut pas se disperser en cloisonnant excessivement les politiques.

Une deuxième catégorie de pays requiert aussi une grande attention. Ce sont des pays qui offrent des opportunités de marché liées au développement de la pratique du sport de masse, dans le cadre de politiques de cohésion sociale, de réduction des inégalités sociales ou de santé publique notamment, comme en Inde, en Afrique du Sud ou en Arabie Saoudite. Outre un effet d'entraînement non négligeable sur les autres filières, le sport est un levier qui renforce la présence française et sa visibilité, indépendamment du calendrier des grands évènements sportifs.

Cela peut être lié à la place du sport dans le développement d'un pays ou dans sa politique d'intégration sociale, comme par exemple en Colombie qui est pour de multiples raisons un pays identifié dans la cartographie d'influence. Cela peut aussi être parce que le sport fait jouer d'autres leviers d'influence contribuant au rayonnement de la France que l'on a besoin de renforcer, tels que la langue ou l'architecture. Cela peut enfin être parce que le sport est un bon moyen de mettre en place des coopérations qui touchent directement la jeunesse. L'exemple de la Tunisie est notamment développé dans le rapport.

Pour cette diplomatie, il faut un ambassadeur pilote dans l'avion. Nous savons à quel point le principe d'ambassadeurs thématiques fait l'objet de critiques, parfois à raison. Néanmoins, l'ambassadeur pour le sport a un rôle essentiel dans la dynamique du réseau, car à défaut d'un acteur central la mobilisation existe uniquement au coup par coup, de manière opportuniste et saupoudrée lors de l'accueil de l'évènement sportif dans le pays en question, lorsque celui-ci construit sa diplomatie d'influence autour du sport ou lorsque les diplomates en poste ont été sensibilisés à l'enjeu dans le cadre d'une précédente affectation. Autant dire sans efficacité ni ligne directrice. Dans la plupart des pays, le réseau culturel qui est chargé de la diplomatie sportive doit assurer de multiples missions, y compris celles relevant du tourisme et de la gastronomie. Il est souvent trop démuné face à un secteur qu'il connaît mal.

L'Ambassadeur pour le sport est cet acteur central qui peut dialoguer avec les postes, les solliciter dans le cadre d'une stratégie globale cohérente, être à l'écoute et au service du réseau autant qu'il le met sous tension. Il peut dès lors devenir l'interlocuteur privilégié de tous les acteurs pour construire et piloter la diplomatie sportive. Je remercie la présidente de la commission de l'avoir convié ce matin et je salue Philippe Vinogradoff, dont l'enthousiasme et la proactivité depuis qu'il a pris ce poste ont été souvent salués au cours de nos auditions.

L'Ambassadeur pour le sport est également l'intermédiaire entre les postes, notre territoire national et les stratégies internationales des collectivités, qui sont très importantes. Une diplomatie globale d'influence suppose une architecture de décision, mais doit aussi irriguer l'ensemble du système. Une fois identifié un pays comme prioritaire pour la diplomatie sportive, il est essentiel de recenser les initiatives en cours autant qu'en susciter et de les coordonner, voire les canaliser. La segmentation est toujours le risque. Le Medef a une liste de pays cibles. La filière sport va définir des stratégies collectives par pays. Sans compter le GIP Paris 2024 qui constitue ses groupes de travail, élabore ses thématiques économiques et développe également une approche pays par pays. L'absence de coordination fait courir le risque de manquer des opportunités, ou de rendre perplexes ou dubitatifs des interlocuteurs à l'étranger qui sont parfois –voire souvent – les mêmes !

Le dernier point concerne l'association des entreprises et des fédérations.

Il ressort de nos auditions que les entreprises du secteur et les fédérations sportives sont demandeuses d'une organisation des acteurs nationaux et d'un pilotage par l'État. Les entreprises de la filière sport sont beaucoup plus ouvertes à des collaborations que dans d'autres filières et se sont fortement impliquées dans le projet de développement de la filière sport. Il convient cependant, côté État comme côté entreprises, que le principe collaboratif ne s'en tienne pas aux discours. Nous avons été peu convaincus par le club sport au Japon par exemple, qui semble peu actif. Or, la diplomatie sportive française ne peut exister sans parvenir à susciter cette alchimie. C'est très difficile et l'État ne peut pas tout, mais il reste des marges à exploiter.

Trois types d'actions pourraient être développés.

Le premier concerne l'exploitation des événements sportifs, à l'étranger comme en France. Leur organisation doit intégrer une dimension de véritable valorisation des savoir-faire français au moyen notamment de salons, de vitrines, d'opérations de promotion, d'accueil de délégations étrangères, comme ce devrait être le cas pour la 1ère fois à l'occasion de cet Euro 2016. La puissance publique doit aussi identifier les décideurs économiques, politiques étrangers présents sur chaque manifestation, voire inviter des passionnés de sport pour organiser, en marge, des rencontres non protocolaires. L'autorité en charge de cette politique pourrait être Business France mais son fonctionnement sur recettes propres est problématique. Vous verrez dans le rapport les approches très différentes, à cet égard, des Jeux équestres mondiaux de 2014 et de la Ryder Cup de 2018.

La seconde action concerne la méthode d'association des différents acteurs à la réflexion globale de la définition et de la mise en œuvre de la diplomatie sportive. En 2014, en parallèle de la nomination du premier Ambassadeur au Sport et de la feuille de route pour structurer la filière sport, avait été installée une structure : le Comité Français du Sport International(CFSI). Placé

auprès du CNOSF et dirigé par Bernard Lapasset, il rassemblait l'État, le mouvement sportif, les collectivités, les entreprises, et avait pour mission d'assurer la cohérence globale et la conduite de la stratégie française sur le temps long en matière de relations internationales sportives, autour de trois axes : consolider l'influence des fédérations françaises dans leur environnement international ; renforcer l'influence et le rayonnement du sport français sur la scène internationale ; élargir le champ d'action du sport français en créant des synergies avec des acteurs d'autres secteurs.

Pour des raisons budgétaires, le CFSI s'est transformé en GIP pour la candidature aux Jeux 2024 et nous avons pu constater le vide laissé aussi bien pour la diplomatie, que pour les entreprises, les collectivités ou pour le mouvement sportif. Notre recommandation est de restaurer une telle enceinte, sous une forme à définir. Le CNOSF a créé une division internationale qui pourrait remplir cette fonction à moyen terme, auquel cas il faudrait fortement la développer. L'autre option serait de recréer le CFSI. Cette structure garantirait une circulation de l'information, clarifierait les responsabilités des différents acteurs et conforterait la place de l'ambassadeur pour le sport et du DIGES.

La troisième action pourrait être une réflexion sur une « Marque France » du sport, un label du savoir-faire français dans ce domaine, qui permettrait utilement de définir et valoriser les atouts concurrentiels distinctifs de l'offre française.

Pour résumer et en conclusion, à notre sens, une diplomatie sportive efficace reposera sur deux axes :

– la mise en œuvre d'une stratégie générale, universelle, de prise en compte et de documentation des enjeux liés au sport, y compris en France. Cette stratégie devra s'appuyer sur une cartographie de l'activation du levier du sport, au regard des opportunités économiques ou de l'impact multiplicateur d'influence que peut produire ce levier dans tel ou tel pays ;

– la rationalisation du paysage décisionnaire et une mobilisation mieux pensée de l'ensemble des acteurs, qui garantisse une stratégie globale lisible, fluide et offensive reposant sur les principes suivants : des portes d'entrée bien définies (ambassadeur pour le sport et DIGES), un continuum national et international (intégration verticale), une association des mondes sportifs, économiques et politiques systématiques (intégration horizontale) et une capitalisation de l'expérience (procédures et ressources humaines).

**M. Jacques Myard.** J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt votre exposé, et c'est exact, les relations internationales et transnationales se sont développées à la vitesse grand V et à ce titre, le sport fait très certainement partie d'une stratégie d'influence. Cela dénote qu'il nous faut une politique publique dans ce domaine, comme l'ont déjà fait un certain nombre d'États, et je vous suis totalement sur vos propositions.

Néanmoins, vous avez rappelé, en propos liminaire, l'impact et la concurrence parfois déloyale d'un certain nombre d'États dans ce domaine. J'irai même plus loin, mon père, qui était un simple ouvrier, me disait toujours que c'est en mettant les gens dans les stades que l'on peut entraîner des violences. Ces violences se jouent également au niveau international. En ce sens, la France ne devrait-elle pas prendre une initiative au plan international sur une sorte de code de déontologie, qui ne serait pas du droit "dur" mais du droit "mou" ? Cela mettrait un peu de l'ordre dans les dérives que nous constatons sur le plan international, notamment par exemple au Qatar. La situation dans ce pays m'a particulièrement révolté car nous le savons, il y a eu mort d'homme pour arriver à construire des stades et autres facilités sportives. Bien sûr, il faut mettre de l'ordre sur le plan interne, mais il faut qu'on ait également une cohérence dans l'action sur le plan international afin de pacifier les relations concurrentielles, et parfois excessives, entre les États.

**M. Lionnel Luca.** Merci madame la présidente, ce rapport a un intérêt car il fait un bilan et ouvre une perspective. Néanmoins, je reste quand même dubitatif sur la notion de diplomatie sportive. Je ne pense pas que ce soit une expression idoine, car c'est réduire le sens même de la diplomatie. Il y a une diplomatie et puis il y des relations et des orientations qui sont données. Le terme d'ambassadeur du sport n'a pas non plus de sens. On peut être commissaire, haut-commissaire ou fonctionnaire chargé du sport.

Nul ne conteste bien sûr que le sport joue un rôle essentiel sur le plan de la politique intérieure et extérieure, César le disait déjà. Ainsi, il était souvent question de la diplomatie du ping pong en 1971, mais cela n'avait aucun sens. En effet, il y avait avant tout une diplomatie chinoise qui se servait du sport comme paravent.

Ainsi, après avoir dédaigné le sport et son utilisation arbitraire et totalitaire par les États, on en ferait une idole incontournable du monde médiatique dans lequel nous sommes ? Je ne crois pas qu'il faille céder à l'injure d'hier ni à la fascination d'aujourd'hui.

**M. Thierry Mariani.** J'ai trois remarques. Premièrement, un collègue a mentionné les marchés que le sport pourrait nous apporter, mais il faut le faire dans le cadre d'une diplomatie globale. S'agissant par exemple de la Russie, je fus ministre des transports et nous étions particulièrement bien avancés dans les négociations concernant les trains à grande vitesse Moscou-Kazan. En plus, celui qui co-présidait avec moi le dialogue franco-russe était le président de la SNCF. Mais au moment où les sanctions sont tombées, nous avons perdu le contrat et les Russes sont allés voir les Chinois. Le sport peut être un élément mais il doit s'inscrire dans un ensemble cohérent.

Deuxièmement, je regarderai votre rapport avec attention, mais il est vrai qu'aujourd'hui certains États se servent du sport de manière encore plus prononcée que la Russie ou les États-Unis, et c'est notamment le cas du Qatar. Le

Qatar prend par exemple la suprématie concernant la retransmission sportive. Le pays a maintenant son propre club dans la plupart des divisions footballistiques européennes, il y a par exemple un club qatari dans la première division française et espagnole. Je crois que cet État, omniprésent sur tous les événements sportifs, représente politiquement plus de danger que la Russie ou les États-Unis. En parlant avec les dirigeants qataris, on se rend compte qu'ils ont clairement identifié le sport comme l'un des éléments clés de leur stratégie à l'international, en plus du domaine des transports aériens.

**M. François Rochebloine.** Je suis un peu perplexe s'agissant de la question de M. Luca sur la diplomatie sportive. La diplomatie se décline. Nous nous sommes félicités d'avoir parlé de diplomatie parlementaire lors de l'audition de MM. Lapasset et Vinogradoff. Je ne partage pas non plus sa position concernant l'ambassadeur du sport, il est important aujourd'hui de prendre plus en considération ce domaine. Nous avons des ambassadeurs sur d'autres sujets alors pourquoi pas le sport ? Au lieu de jouer petit bras, nous avons tout intérêt à avoir cet ambassadeur et à reconnaître une meilleure place au sport. Enfin, je note que certaines analyses mentionnées par M. Mariani sont bien présentes dans le rapport.

**Mme Valérie Fourneyron.** Je crois que l'objectif du rapport était de montrer notamment l'impact économique de l'ensemble du sport dans l'environnement international, et l'atout que le sport peut représenter pour les entreprises françaises dans des domaines extrêmement variés. Il suffit de regarder pour cela le nombre de nos entreprises qui ont gagné des marchés aux Jeux olympiques de Rio, qu'il s'agisse notamment de la construction du métro, de l'hôtellerie ou de la gestion des équipements sportifs.

Il est extrêmement important que nous puissions être très attentifs à la structuration de cette filière sportive. Nos leaders du BTP vont notamment emmener des PME qui travaillent sur des niches précises, où nous avons des marchés à conquérir. En effet, l'ensemble de ces marchés connaissent, selon les analyses, une croissance deux fois supérieure à la croissance mondiale du PIB.

Je n'ai pas négligé la stratégie sportive du Qatar, j'ai quasiment commencé mon propos liminaire par cette stratégie 2030, comme ils la nomment.

S'agissant de l'intégrité, je suis particulièrement soucieuse de la prise en compte de cette problématique, car la question ne se pose pas seulement en termes de coûts et de corruption, mais c'est aussi la gouvernance du mouvement sportif international qui est décriée. Il me semble que l'ensemble des mesures qui ont été prises récemment par le mouvement sportif international, à commencer par le nouveau président du CIO et son agenda 2020, sont positives. Son agenda n'est pas simplement une approche différente des candidatures des jeux olympiques, mais une approche totalement différente de l'ensemble des enjeux d'intégrité. En effet, l'image d'un mouvement sportif qui fait défaut sur le plan de l'intégrité pèse aujourd'hui très lourd.

L'éthique du sport, qu'il s'agisse du droit du travail ou du dopage ne peut pas se faire sans les instances internationales. L'Union européenne s'engage d'ailleurs de plus en plus à ce niveau. Pour la première fois, un commissaire européen a dans son portefeuille le sport et commence à véritablement s'intéresser à la diplomatie sportive.

**Mme la présidente Elisabeth Guigou.** Merci beaucoup, j'ai trouvé ces deux présentations absolument passionnantes, ainsi que vos propositions, qui sont très éclairantes.

La Commission *autorise* la publication du rapport de la mission d'information à l'unanimité.

## ANNEXE

### LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES

*(par ordre chronologique)*

#### 1) À Paris

- Mme Agnès Romatet-Espagne, directrice des entreprises et de l'économie internationale à la direction générale de la mondialisation au ministère des Affaires étrangères et du Développement international, accompagnée de M. Michel Durrieu, chef du pôle tourisme et de M. Jean-Baptiste Cazaubon, Tourisme et grands événements internationaux (*19 mai 2015*)
- M. Pascal Boniface, directeur de l'Institut de relations internationales et stratégiques - IRIS (*19 mai 2015*)
- M. Joël Delplanque, président FF Handball (*26 mai 2015*)
- M. Patrick Kanner, ministre de la jeunesse et des sports, accompagné de Mme Claire Rabes, conseillère parlementaire, Mme Paule Ignatio, conseillère diplomatique, M. Loïc Duroselle, conseiller aux grands événements et équipements sportifs (*26 mai 2015*)
- M. Matthias Fekl, secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du tourisme et des Français de l'étranger, accompagné de M. Martin Fortes, conseiller stratégie, partenariats et instruments du commerce extérieur et de M. Simon Thiroit, conseiller parlementaire (*2 juin 2015*)
- M. Philippe Augier, maire de Deauville (*9 juin 2015*)
- M. Jean Levy, précédent ambassadeur pour le sport (*16 juin 2015*)
- M. Pascal Grizot, FFGolf, président de Ryder Cup France 2018, accompagné de Mme Brigitte Deydier, Directrice de Ryder Cup France 2018 (*23 juin 2015*)
- M. Christian Masset, secrétaire général du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, accompagné de M. Raphaël Trapp, chargé de mission (*30 juin 2015*)
- Mme Bénédicte Raynaud, chef des département et service de Business France en charge du secteur du sport et M. Gilles Boileau, chef du service Décoration Sport Tourisme (*30 juin 2015*)
- M. Jacques Lambert, président de la société d'organisation de l'Euro 2016, ancien préfet (*7 juillet 2015*)
- M. Dimitri Grygowski, chef du bureau DSA4 du ministère des Sports, M. Loïc Duroselle, conseiller grands événements et équipements, et Mme Camille Reinault, conseillère économie du sport et relations avec les entreprises au Secrétariat d'Etat aux sports (*7 juillet 2015*)
- Atelier des journées du réseau consacré à la diplomatie sportive, réunissant des représentants du réseau culturel et de coopération en poste dans les pays suivants : Turquie, République dominicaine, Viêt Nam, Maroc, Lettonie, Costa Rica, Grèce, Suède, Thaïlande, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Russie, Niger, Pologne, Afrique

du Sud, Brésil, Emirats arabes unis, Allemagne, Ouzbékistan, Bulgarie, Croatie, Chine, Kazakhstan, Jordanie, Russie, Chypre, Japon, Etats-Unis, Espagne, Mexique, Canada, Nigeria, Roumanie, Ouganda, Suisse, Irlande, Danemark, République tchèque, Ukraine, Cameroun, Koweït, Tanzanie, Salvador, Indonésie et France (16 juillet 2015)

- M. Olivier Ginon, président de GL Events, directeur du comité stratégique (CSF) de la filière sport, accompagné de M. Bruno Lartigue, directeur des Relations Institutionnelles du groupe GL events (15 septembre 2015)
- M. Gilbert Ysern, directeur général de la Fédération française de tennis (FFT), accompagné de M. Fabrice Alexandre, conseil de FFT (13 octobre 2015)
- M. Nicolas DESFORGES, Préfet et délégué interministériel aux grands évènements sportifs (DIGES), accompagné de M. Xavier Giguët, directeur de cabinet (13 octobre 2015)
- Mme Sandrine Gaudin, cheffe du service des affaires bilatérales et de l'internationalisation des entreprises de la Direction générale du Trésor, accompagnée de M. Matthieu Kahn, chef de pole SPI (20 octobre 2015)
- M. Jacques Donzel, inspecteur général honoraire jeunesse et sport, accompagné de M. Laurent Vidal, directeur de Chaire d'éthique et d'intégrité du sport de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne (27 octobre 2015)
- M. Jean Pierre Siutat, président de la Fédération Française de Basketball (FFBB) (3 novembre 2015)
- M. Fabien Grobon, directeur général des Jeux équestres mondiaux 2014 (JEM) (17 novembre 2015)
- Mme Hélène Clément, responsable du développement au sein de la direction de l'international, de la stratégie, des études et du développement de Bpifrance, accompagné de M. Jean-Baptiste Marin-Lamellet, responsable des Relations Institutionnelles à la direction des Relations Institutionnelles et Médias (8 décembre 2015)
- M. Jean-Etienne Amaury, président Amaury Sport Organisation, M. Yann Le Moenner, directeur général, et M. Baptiste Kern, directeur Marketing Stratégie et Développement (15 décembre 2015)
- M. Christian Prudhomme, ancien journaliste sportif, actuel directeur du Tour de France, vice-président de la Ligue nationale de cyclisme (LNC) (12 janvier 2016)
- M. Yohan Blondel, ancien chef de cabinet auprès du directeur de l'UNSS (Union nationale du sport scolaire), chercheur associé au Centre de Recherche et d'Innovation sur le Sport de l'université Lyon 1, directeur de cabinet de la rectrice à Créteil (19 janvier 2016)
- M. Denis Masseglia, président du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) (2 février 2016)
- Table ronde Entreprises en présence de M. Frédéric Chenevas-Paule, manager France Sols sportifs de Gerflor, de M. Bertrand Picard, président de Natural Grass, et de M. Antoine Ormières, responsable Sport de Cityzen Sciences (8 mars 2016)
- M. Bernard Lapasset, président du Comité français du sport international (CFSI) accompagné de M. Etienne Thobois, directeur Général (8 mars 2016)
- Mme Dominique Carlac'h, présidente du Comité Sport du MEDEF, accompagnée de M. Eric Ingargiola, directeur adjoint à la direction entrepreneuriat et croissance et de

M. Matthieu Pineda, chargé de mission à la direction des affaires publiques (*15 mars 2016*)

- M. Dimitri Grygowski, conseiller aux grands événements et équipements sportifs du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et M. Martin Fortes, conseiller stratégie, partenariats et instruments du commerce extérieur auprès du secrétaire d'État auprès du ministre des Affaires étrangères et du Développement international, chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du tourisme et des Français de l'étranger (*5 avril 2016*)

## 2) Au Japon (du 14 au 19 février 2016)

### a) à Tokyo (du 13 au 17 février 2016)

- L’Ambassadeur de France Thierry Dana et ses collaborateurs : M. Nicolas Bergeret, conseiller politique, M. Jérôme Desquiens, directeur adjoint de Business France Japon, M. Sidney Peyroles, conseiller culturel adjoint, directeur-adjoint de l’Institut français du Japon, M. Malik Aït-Aïssa, conseiller développement durable, Jacques Maleval, conseiller pour la science et la technologie, Yasuko Hayashi, interprète
- M. Shinji Yamagishi, Manager, Project Development & Promotion dpt. De Takenaka Corporation, Yasufumi Ohshima, Executive managing office et Shigeto Miki, architecte, et leurs collaborateurs
- M. Toshiro Muto, directeur général du Comité d’organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo (TOCOG), accompagné de M. Fujisawa, directeur des Relations publiques, de M. Hidemasa Nakamura, directeur de la planification et des finances et de leurs collaborateurs
- M. Hidenori Suzuki, président, Japan Anti-Doping Agency (JADA), accompagné de M. Shin Asakawa, chief executive officer et de Mme Yamamoto (Yaya), senior manager, International Planning
- M. Toshiaki Endo, ministre chargé des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo
- M. Bernard Delmas, président directeur général de Michelin Japon et président de la Chambre de Commerce et d’Industrie France-Japon (CCIFJ),
- M. Christian Jersale, président de Véolia Japon et du « Club Sports Japon », et administrateur de la CCIFJ,
- M. Anthony Gourmel, directeur Asie-Pacifique du groupe Baron Philippe de Rothschild, et administrateur de la CCIFJ
- M. Florent Dabadie, expert français spécialisé dans le secteur du sport
- M. Nakajima, directeur général de la préparation aux Jeux Olympiques et Paralympiques, à la mairie de Tokyo et M. Hayasaki, directeur de la promotion des sports, M. Suzuki, directeur de la planification, M. Tanaka, directeur de la gestion et Mme Umeda, directeur des affaires internationales
- Mme Michiko Dohi-Tashima, docteur de l’Institut Japonais des Sciences du Sport (JISS), et membre du Japan Sports Council (JSC)
- M. Kimura, directeur général de l’Agence Japan Sports Agency, et M. Imaizumi, directeur des affaires internationales
- M. Yoshihiro Mizuguchi, Senior Manager de NEC Corporation, M. Masaaki Suganuma, Senior Vice President, M. Hiroto Suzuki, Assistant manager, M. Mitsuhiro Mikami, Manager, MM. Obayashi, Okayama et Kageyama et Mme Toki Janet Udagawa
- le Comité des grands événements sportifs, réuni autour de Nicolas Bonnardel, Directeur Général de la CCIFJ, avec la présence de représentants des entreprises suivantes : Groupe Rossignol KK, Turbomeca Japan KK Safran Group, Total trading international SA, Accord Hotels, Serge Ferrari, Atos KK, MC Decaux, Thalès Japan, Sodexo Japan, Airstar Japan, Babolat Vs. Representative office Japan, Orange Japan Co., Ltd Orange Labs, Amundi Japan Ltd., Air France ; et de Tristan Lavier pour Tokyo 2020
- M. Wataru Nomiyama, Manager External Relations Group de Panasonic Corporation, et M. Genichiro Shimada, Director International relations department, et leurs collaborateurs
- M. Robert Verdier, président de Taffrail Group Japan, et spécialiste du secteur du sport au Japon
- M. Hayato Shimizu, maire de Saitama, accompagné de Mme Shimako Shimizu, présidente, Saitama Tourism and International Relations Bureau, M. Yasushi Kaneko,

direction général des sports et de la culture, M. Masayuki Matsui, directeur général "City Sales", M. Yoshiyuki Aoba, directeur des J.O. et Paralympiques, M. Tetsuya Takane, direction des J.O. et Paralympiques

***b) à Kyoto (du 18 au 19 février 2016)***

- M. Charles-Henri Brosseau, consul général de France à Kyoto et Momo Hahashi, interprète
- M. Emmanuel Resbeut, directeur du Lycée français de Kyoto, accompagné de Mmes Elisabeth Etienne et Sae Shimai, M. Vincent Brulé, président du Conseil d'administration de l'Association des parents d'élèves du Kansai,
- Mme Yukiko Kada, présidente de l'Université des sports (ex-gouverneur de Shiga) et M. Kenji Toriba, Vice-Président
- M. Motoi Oyama, président directeur général d'Asics, et ses collaborateurs, dont M. Matsumi Kato, Director and managing executive officer et M. Marc Pinsard, deputy senior general manager
- Visite de l'Institut français Kansai-Kyoto
- Visite de la salle d'entraînement des lutteurs de Sumo à l'Université de Kyoto