

RAPPORT AU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE



**L'ATTRACTIVITÉ  
DE LA FRANCE  
POUR L'ORGANISATION DE  
GRANDS  
ÉVÉNEMENTS  
SPORTIFS**

Remis par **David Douillet**, député





# Synthèse

# des propositions

## Proposition 1

**Définir une stratégie concertée**, cohérente et conquérante d'accueil de grands événements sportifs et l'afficher comme une priorité politique au plus haut niveau.

## Proposition 2

**Promouvoir sur le long terme la présence des Français** à des postes de responsabilité dans les instances sportives internationales, en détectant les cadres à potentiel et d'anciens sportifs de haut niveau et en les encourageant à suivre des formations adaptées. Animer ce réseau d'influence.

## Proposition 3

**Développer une démarche active d'«intelligence sportive»**, en mobilisant les relais d'information et d'influence française et en améliorant les capacités de lobbying et de communication des porteurs de candidatures.

## Proposition 4

**Développer les infrastructures nécessaires à l'organisation de grands événements** et revoir leur modèle économique d'exploitation, en s'inspirant des bonnes pratiques à l'étranger et en impliquant dès l'origine l'exploitant dans leur conception et leur dimensionnement.

- des arenas couvertes multifonctionnelles (une en région parisienne de l'ordre de 20 000 places, trois dans de grandes agglomérations et éventuellement d'autres s'il existe un club résident et un projet sportif cohérent)

- les stades neufs ou rénovés prévus pour accueillir l'Euro 2016 de football

- un stade aquatique modulable

- et un projet ambitieux pour Roland-Garros (sur le site actuel ou à Versailles)

## Proposition 5

**Favoriser la construction des grandes infrastructures sportives dont l'exploitation répond à un modèle économique viable :**

- assurer une coordination nationale du développement des grands équipements sportifs, en conditionnant la déclaration d'intérêt général à l'avis liant d'une commission ad hoc, fondé notamment sur la viabilité du modèle économique de son exploitation, la conformité de son dimensionnement aux besoins locaux et sa capacité à accueillir des événements sportifs internationaux

- simplifier les règles d'urbanisme et unifier les voies de recours contentieux pour les équipements déclarés « d'intérêt général », afin de donner davantage de sens à cette procédure

## Proposition 6

**Sécuriser le cadre juridique de la construction et de l'exploitation de grandes infrastructures de spectacle sportif**, en réfléchissant à l'opportunité de reconnaître des projets privés comme « services d'intérêt économique général » et en clarifiant les modalités de fixation des redevances d'occupation des équipements publics.

## Proposition 7

**Remplacer la taxe sur les spectacles, inéquitable et pénalisante** pour la compétitivité et l'investissement des clubs dans leurs équipements sportifs, par un assujettissement à la TVA à taux réduit.

## Proposition 8

**Au-delà de nos points forts traditionnels**, mettre en avant des atouts nouveaux de la France dans nos dossiers de candidature (développement durable, héritage de l'événement, promotion du handisport, contexte social apaisé, cadre juridique favorable).

## Proposition 9

**Redéfinir la répartition des rôles dans la politique de soutien aux grands événements sportifs :**

- en transformant le CNDS en une véritable « agence du sport français », pivot opérationnel de mise en œuvre de la politique des grands événements sportifs

- et en instituant un ambassadeur permanent du sport français chargé de porter son message à travers le monde





# Sommaire

<b>1. La France, grand pays organisateur d'événements sportifs, doit faire face à une concurrence de plus en plus vive</b>	<b>3</b>
1.1. Notre pays a organisé des manifestations sportives majeures au cours des dernières décennies	3
1.2. L'environnement concurrentiel s'est durci face à l'importance croissante des exigences et des enjeux	4
1.2.1. L'émergence de nouveaux prétendants à l'organisation d'événements sportifs internationaux	4
1.2.2. Des enjeux et des exigences croissants	4
1.2.3. La nécessité de s'aligner sur les pratiques des nations les plus dynamiques	7
<b>2. Les cinq conditions à réunir pour rester une grande nation d'accueil d'événements sportifs internationaux</b>	<b>10</b>
2.1. Définir une stratégie globale cohérente et l'afficher comme une priorité politique	10
2.2. Conduire une véritable stratégie d'influence	12
2.2.1. Promouvoir la présence de Français à des postes de responsabilité dans les instances sportives internationales et animer ce réseau d'influence	12
2.2.2. Mobiliser les relais d'information et d'influence française dans une démarche d'« intelligence sportive » et améliorer les capacités de lobbying et de communication des porteurs de candidatures	15
2.3. Se doter des équipements indispensables à l'accueil de grands événements sportifs internationaux	16
2.3.1. S'appuyer sur les cahiers des charges des compétitions internationales pour réaliser de grands équipements sportifs utiles à la collectivité et viables économiquement	17
2.3.2. Suivre des orientations adaptées pour susciter et accompagner la réalisation de chaque type de grands équipements dont le pays a besoin	19
2.3.3. Améliorer le cadre juridique et fiscal pour faciliter la réalisation de ces grandes infrastructures sportives	23
2.3.3.1. Revoir la procédure de déclaration d'intérêt général et lui donner une véritable portée, en y associant des mesures simplificatrices en matière d'urbanisme et de contentieux	25
2.3.3.2. Sécuriser le cadre juridique du soutien public à la construction de grandes infrastructures sportives privées et de l'exploitation d'équipements publics	27
2.3.3.3. Les mesures fiscales	30
2.4. Bâtir des dossiers techniques de candidature de qualité	32
2.4.1. Valoriser nos atouts traditionnels	33
2.4.2. Développer de nouveaux axes d'excellence et points forts	33
2.5. Développer les compétences nécessaires et mettre en place une gouvernance adaptée	35
2.5.1. Organiser les fonctions permettant de répondre aux exigences d'une stratégie volontariste d'accueil de grands événements sportifs	35
2.5.2. Redéfinir les rôles en matière de politique des grands événements sportifs, en faisant du CNDS une structure de promotion du rayonnement du sport français	37
2.5.3. Désigner un ambassadeur du sport français chargé de porter son message à travers le monde	39
Remerciements	41
Annexes	42





# Introduction

Un grand événement sportif peut être défini comme une manifestation sportive de niveau mondial ou continental, reconnue par une instance sportive internationale et organisée de manière exceptionnelle, qui attire une audience large et suscite l'attention des médias internationaux. Il s'agit donc pour l'essentiel de championnats du monde, de championnats d'Europe, de jeux internationaux ou continentaux. Quelques rares événements récurrents peuvent entrer dans cette catégorie, en raison de leur impact médiatique international important (notamment les tournois du grand chelem en tennis ou les grands tours cyclistes comme le Tour de France).

Il faut distinguer parmi cet ensemble les quelques « méga-événements », qui ont un retentissement véritablement planétaire (coupe du monde et championnats d'Europe de football, jeux olympiques d'hiver et d'été, voire coupe du monde de rugby ou championnats du monde d'athlétisme). Ceux-ci se distinguent des autres événements par l'ampleur des retombées qu'ils génèrent, la complexité de leur organisation et leur audience internationale.

**La démarche adoptée dans le cadre de cette mission a consisté en l'élaboration d'une stratégie d'ensemble pour permettre à la France de rester durablement un grand pays d'accueil d'événements sportifs internationaux. Pour ce faire, la mission :**

- s'est appuyée sur divers rapports rédigés au cours des dernières années, notamment celui de la commission « grands stades Euro 2016 » présidée par Philippe Séguin, celui de Philippe Augier sur l'organisation d'événements<sup>1</sup> et le rapport public thématique de la Cour des comptes de décembre 2009 sur les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels ;

- a échangé avec la commission grandes salles présidée par Daniel Costantini, qui a mené ses travaux parallèlement aux siens et a remis son rapport le 10 mars 2010 ;

- a rencontré de très nombreux interlocuteurs, tant au sein de l'administration, du comité national olympique et sportif et des fédérations que parmi les gestionnaires d'équipements sportifs, les organisateurs de grands événements et diverses personnalités qualifiées (cf. annexe III) ;

- a sollicité les principales fédérations sportives, les préfetures de région et un échantillon d'ambassades<sup>2</sup>, afin de recueillir leurs points de vue et d'analyser les différentes pratiques ;

- enfin, s'est déplacée à Vancouver, afin de rencontrer des décideurs étrangers, et a recueilli des éléments de benchmark international, afin de décrypter les stratégies gagnantes de nos voisins.

Il ressort de ces travaux que notre pays présente un bon bilan en termes d'organisation passée de grands événements, avec des retombées positives significatives mais que l'accroissement de la concurrence et des enjeux fragilise notre position par rapport à celle de nos principaux concurrents, comme en témoignent des échecs récents (I). Dans ce contexte, si la France veut rester un grand pays organisateur, dans son intérêt bien compris, il lui faut bâtir une stratégie concertée de soutien durable à l'organisation d'événements sportifs internationaux et se donner les moyens de ses ambitions (II).

## 1. LA FRANCE, GRAND PAYS ORGANISATEUR D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS, DOIT FAIRE FACE À UNE CONCURRENCE DE PLUS EN PLUS VIVE

### 1.1. Notre pays a organisé des manifestations sportives majeures au cours des dernières décennies

Les échecs des candidatures successives de la France à l'organisation des Jeux olympiques d'été (1992, 2008 et 2012), du championnat du monde de basketball de 2010 ou encore de l'Euro de handball 2012 ont altéré l'image de notre pays en termes de capacité à attirer les grands événements sportifs.

Pourtant, nous avons su organiser sur notre sol, en moins de vingt ans, les Jeux olympiques d'hiver (Albertville, 1992), la coupe du monde de football (1998), les championnats du monde de handball (2001) et d'athlétisme (2003), la coupe du monde de rugby (2007) ou encore les championnats du monde de ski (Val d'Isère, 2009), qui comptent parmi les événements sportifs majeurs à l'échelle internationale. S'y ajoutent de grandes manifestations récurrentes dont la renommée et l'impact médiatique dépassent largement nos frontières : le tournoi de tennis de Roland-Garros, le Tour de France cycliste, le meeting d'athlétisme de Saint-Denis, le tournoi de judo de Paris-Bercy, les 24 heures du Mans...

La mission a procédé à une analyse détaillée de la répartition entre pays de l'organisation des événements majeurs de 16 disciplines sportives depuis 1980, afin de fournir des éléments de constat objectifs (cf. annexe III). Celle-ci montre que **la France fait partie des six grandes nations organisatrices d'événements sportifs internationaux depuis trente ans**, aux côtés des États-Unis, du Japon, de l'Allemagne, de l'Espagne et de l'Italie.

Ce groupe de pays se détache en effet nettement d'un second groupe de pays, composé de l'Australie, du Canada, de la Suède et de la Grèce, tandis que le Royaume-Uni se situe dans une position intermédiaire entre les deux groupes, compte tenu d'une stratégie de plus grand ciblage que les « grands pays » organisateurs.

Parmi ce peloton de tête, **la France se caractérise en outre par la grande diversité des manifestations qu'elle accueille**. Elle a en effet organisé au moins une fois, au cours des trois dernières décennies, 18 des 25 événements sélectionnés, ce qui la place en première position selon ce critère. Les seuls événements de la liste retenue par la mission qu'elle n'ait pas accueillis sur son territoire depuis 1980 sont les Jeux olympiques d'été, le championnat du monde d'équitation (qui seront organisés à Caen en 2014), les championnats du monde de basketball et de natation et les championnats d'Europe de handball, de volleyball et d'athlétisme.

Seuls deux pays, l'Allemagne et l'Espagne, ont organisé plus d'événements que la France parmi les 25 compétitions majeure-

retenues (25 toutes les deux contre 23 pour la France). D'autres pays, tels que le Royaume-Uni ou le Japon, concentrent davantage leurs efforts sur un nombre plus limité de disciplines et de compétitions. Les États-Unis ont également tendance à cibler les plus gros événements, en ayant notamment organisé les Jeux olympiques d'été et d'hiver deux fois chacun en trente ans.

La place centrale qu'occupe encore la France dans l'organisation d'événements sportifs internationaux se traduit au demeurant par le nombre important et la diversité des épreuves dont l'organisation est prévue entre 2010 et 2012 sur notre territoire (qui sont listées en annexe III). Dans les 30 mois à venir, seront notamment organisés en France : les X-Games d'hiver, les championnats du monde d'escrime, de VTT, de trampoline, de judo, d'haltérophilie, de karaté ou encore de canoë-kayak, la coupe du monde de street-soccer, les championnats d'Europe d'athlétisme en salle, de curling et de gymnastique artistique et les Jeux du Pacifique Sud en Nouvelle-Calédonie.

<sup>1</sup> « Pour une politique gagnante des grands événements », rapport au Président de la République remis en 2009.

<sup>2</sup> Ambassades ayant répondu à l'enquête conduite par la mission : Canada, Brésil, Nouvelle-Zélande, Qatar, Pays-Bas, Portugal, Espagne, Allemagne.



## 1.2. L'environnement concurrentiel s'est durci face à l'importance croissante des exigences et des enjeux

### 1.2.1. L'émergence de nouveaux prétendants à l'organisation d'événements sportifs internationaux

Le bilan très positif pour la France au cours des trois dernières décennies peut être attribué à une volonté assumée, de la part du pouvoir politique et des responsables du mouvement sportif, d'organiser régulièrement des manifestations dans un nombre important de disciplines, afin de soutenir la diversité des pratiques sportives.

**Toutefois, ce constat favorable pour le passé ne garantit en rien le maintien pour l'avenir de la France dans le groupe de tête des nations les plus dynamiques en termes d'accueil de grandes manifestations sportives.** En effet, de nouveaux prétendants, peu présents dans l'organisation d'événements sportifs internationaux jusqu'à récemment, tels que le Brésil, la Chine, la Corée du Sud, les Émirats arabes unis, le Qatar, la Nouvelle-Zélande ou encore la Turquie, se donnent progressivement les moyens d'ambitions nouvelles.

Les dernières décisions d'attribution de grands événements internationaux qui se dérouleront dans les années à venir reflètent d'ailleurs cette évolution **vers une concurrence de plus en plus vive** entre les candidatures et vers l'émergence de nations peu présentes à ce jour dans l'organisation de ce type de manifestations. Ainsi, après les Jeux olympiques d'été de Pékin en 2008 et l'organisation de la coupe du monde de football en Afrique du Sud à l'été 2010, c'est le Brésil qui va accueillir successivement ces deux événements sportifs les plus importants entre 2014 et 2016. En outre, les prochains championnats du monde d'athlétisme (Moscou, 2013) et Jeux olympiques d'hiver (Sotchi, 2014) se dérouleront en Russie, Dubaï accueillera les championnats du monde de natation en 2013, le championnat du monde de volleyball de 2014 se tiendra en Pologne et la coupe du monde de rugby 2019 sera organisée par le Japon.

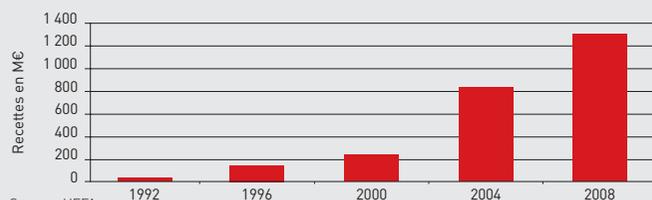
### 1.2.2. Des enjeux et des exigences croissantes

Cette diversification des pays hôtes de grandes manifestations sportives internationales, dont un nombre croissant de pays émergents, est corrélée à **l'accroissement des enjeux liés à leur organisation, tant en termes économiques que d'image.**

L'audience cumulée des Jeux olympiques d'été est par exemple passée de 10,4 milliards de téléspectateurs pour les Jeux de Séoul en 1988 à 34,4 milliards pour les Jeux d'Athènes en 2004. Les droits de retransmission audiovisuelle ont parallèlement été multipliés par près de 20 entre 1980 et 2008. Les revenus de cette compétition ont ainsi dépassé les 2 Md€ lors de la dernière édition à Pékin en 2008 (hors prise en compte des coûts de construction des installations assurés pour l'essentiel par le gouvernement chinois et estimés à 2 Md€), générant un bénéfice de 125 M€ selon le bureau général d'audit chinois.

De façon analogue, l'audience cumulée des Jeux olympiques d'hiver (plus de 10 milliards de téléspectateurs pour chaque édition depuis 1994), de la coupe du monde de football (plus de 24 milliards de téléspectateurs pour chaque édition depuis 1998) et de celle de rugby (4 milliards de téléspectateurs pour l'édition de 2007) en font également des événements médiatiques majeurs. Les recettes tirées de l'organisation de l'Euro de football ont quant à elles connu une évolution exponentielle, ainsi que le montre le graphique ci-dessous.

## Recettes tirées de l'organisation des championnats d'Europe de football depuis 1992<sup>3</sup>



Source : UEFA

Toutefois, **l'impact purement économique ou financier pour le pays organisateur est le plus souvent limité.** Des études économiques récentes montrent que, hormis celle des Jeux olympiques d'été, l'organisation d'un grand événement sportif ne procure pas de réels avantages au plan macro-économique et que les coûts d'organisation parfois élevés ne sont pas toujours compensés par les recettes liées à l'événement. Une étude néerlandaise a ainsi relevé sur une longue période les écarts au taux médian de croissance mondiale des pays organisateurs des Jeux olympiques d'été et de la coupe du monde de football, après avoir neutralisé divers facteurs de croissance (investissements physiques et en capital humain, inflation, commerce extérieur). Cette étude décèle un effet positif de l'organisation des Jeux olympiques d'été sur le taux de croissance du pays, mais nul voire négatif pour celle de la coupe du monde de football. D'autres études publiées ces dernières années confirmeront la faiblesse des retombées économiques des événements sportifs à l'exception des Jeux olympiques d'été<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Sur les 1,3 Md€ de recettes tirées de l'Euro 2008, 60 % proviennent des droits TV, 21 % des licences marketing, 12 % des produits VIP et 7 % seulement de la billetterie.

<sup>4</sup> Cf. en particulier l'article publié par Andrew Zimbalist dans la revue Finance & Development de mars 2010 : « Is it worth it ? Hosting the Olympic Games and other mega sporting events is an honor many countries aspire to – but why ? », qui récapitule les enseignements des études récentes.

## Cet impact macro-économique, limité en soi, doit en outre être relativisé par divers facteurs :

- la construction de nouvelles infrastructures génère certes de l'activité et peut avoir un effet de catalyseur sur le développement local mais, outre un risque de substitution à d'autres travaux d'infrastructure, l'organisation d'un événement peut n'avoir qu'un effet accélérateur sur la construction d'équipements qui auraient été réalisés en toute hypothèse ;

- si l'organisation d'un événement attire des touristes étrangers qui injectent du revenu dans l'économie locale, par leurs dépenses d'hôtellerie et de restauration notamment, les dépenses touristiques ne sont que marginalement stimulées, en raison d'un effet de substitution (des touristes qui avaient de toute façon prévu de venir en France décalent la date de leur voyage pour pouvoir assister à l'événement) voire d'un effet d'éviction (des touristes renoncent à voyager en France du fait de l'afflux de spectateurs venus assister à l'événement sportif) ;

- l'amélioration supposée de la confiance des ménages grâce à l'événement, qui peut avoir un impact sur leur niveau de consommation, n'est pas statistiquement corrélée au lieu d'organisation de la manifestation mais davantage à la performance de l'équipe nationale<sup>5</sup>.

Les retours financiers directs et surtout indirects de l'organisation d'une manifestation sportive internationale sont de surcroît difficilement quantifiables. Aucune évaluation socio-économique globale rigoureuse, prenant en compte les effets de substitution et les diverses externalités, n'a par exemple été entreprise à la suite de la coupe du monde de football 1998 organisée en France. Des travaux d'évaluation socio-économique ont certes été conduits par le centre de droit et d'économie du sport (CDES) après la Coupe du monde de rugby 2007 et en Suisse pour mesurer l'impact de l'Euro 2008. Si ces travaux peinent à intégrer l'intégralité des retombées, ils concluent néanmoins que l'impact global sur l'économie nationale demeure en tout état de cause limité et que les effets macroéconomiques ne sont, sauf exception, pas durables et très localisés. C'est

donc surtout dans les impacts sociaux qu'il faut chercher l'utilité de compétitions qui ont « l'ambition d'être des manifestations sportives avant d'être des opportunités économiques »<sup>6</sup>.

L'impact sur le développement économique local et sur l'aménagement d'un territoire peut en revanche être plus significatif, en particulier lorsque l'organisation de la manifestation s'accompagne de la construction d'équipements sportifs et de transports nouveaux, qui constituent l'héritage de l'événement. L'exemple le plus marquant en France est celui du Stade de France, dont l'édification dans la perspective de la coupe du monde de football en 1998, qui s'est accompagnée de la construction de deux gares RER, a durablement modernisé et modifié en profondeur le voisinage du stade et la ville de Saint-Denis.

Mais les principales retombées attendues de l'organisation d'un grand événement sont d'une autre nature. Plusieurs volontés peuvent motiver une candidature :

- l'amélioration de la notoriété et de l'image de marque internationale de la ville, de la région ou du pays organisateurs. L'organisation d'un grand événement sportif ayant des retombées médiatiques mondiales peut se révéler moins coûteuse, plus marquante et plus valorisante qu'une campagne de communication traditionnelle ;

- l'impact de l'organisation d'une manifestation internationale sur le développement de la pratique sportive dans le pays. À cet égard, la coupe du monde de rugby fait figure de modèle, avec un accroissement de l'ordre de 30 % du nombre de licenciés en France l'année suivant son organisation dans notre pays (même si une partie seulement de cette hausse devrait être pérenne) ;

- la mobilisation qui permet l'organisation d'un grand événement sur la formation d'une élite sportive plus performante<sup>7</sup>. Le programme « A nous le podium » mis en place depuis 2005 par le Canada, dans la perspective des Jeux olympiques de Vancouver et de Londres, s'appuie sur cette logique : 117 M\$ canadiens ont déjà été dépensés pour permettre au Canada de se hisser à la première place du tableau des médailles à Vancouver, avec 26 médailles au total dont 14 d'or ;

- la volonté d'entretenir l'image d'un pays attaché au sport, capable d'organiser dans de bonnes conditions de grands événements et disposé à « faire ses gammes » en étant présent à l'international, élément essentiel en vue de candidatures aux Jeux olympiques d'hiver ou d'été ;

- le désir, pour les « méga-événements » que constituent les Jeux olympiques ou la coupe du monde de football, de proposer au pays un projet collectif et d'en faire une vitrine de son excellence et de sa modernité, du fait de la très importante exposition médiatique dont bénéficient ces méga-événements et de l'importance des moyens qu'ils mobilisent en termes d'infrastructures, de logistique et de services ;

- enfin, le renforcement de la cohésion sociale et la stimulation de la fierté nationale, parfois regroupés sous l'appellation « feel good factor ». De la candidature à l'organisation de la dernière rencontre sportive, c'est tout un pays qui se mobilise et porte fièrement les couleurs du territoire qui accueille un grand événement sportif international.



<sup>5</sup> Une étude effectuée par la direction générale du Trésor en 2005 montre que les effets positifs et négatifs des coupes du monde de football de 1998 et de 2002 sur le moral des ménages s'inscrivaient dans des tendances entamées bien auparavant, sans variation significative par rapport à celles-ci. En outre, cette évolution du moral des ménages n'a pas eu d'effet sur le niveau de consommation du pays, appréhendé à travers l'évolution du taux d'épargne.

<sup>6</sup> « L'impact économique, touristique et social et la coupe du monde de rugby 2007 – regard méthodologique », Eric Barget et Jean-Jacques Gougnet in Espaces n° 256, février 2008.

<sup>7</sup> Une étude de l'agence britannique « UK Sport » a mis en évidence les avantages sur la performance sportive de l'organisation d'une compétition à domicile, à partir de l'analyse de 10 000 résultats dans 99 compétitions concernant 14 disciplines olympiques. La victoire de la France lors de la coupe du monde organisée sur notre sol en 1998 en est une illustration symbolique forte.

### 1.2.3. La nécessité de s'aligner sur les pratiques des nations les plus dynamiques

Les échecs subis depuis deux décennies dans la quête de notre « Graal », à savoir l'organisation des Jeux olympiques d'été, mais aussi ceux de candidatures françaises récentes du fait d'insuffisances en matière d'équipements sportifs, ont conduit à la prise de conscience quelque peu traumatique d'un retard par rapport à nos concurrents et d'un changement profond de l'environnement international.

En effet, les cahiers des charges imposés par les fédérations internationales sont de plus en plus exigeants, encouragés par la multiplication et la mondialisation des candidatures. Si un pays est en mesure de proposer un cadre juridique pro-

tecteur des droits de retransmission et de marketing des fédérations internationales (cf. annexe VI) et s'il met à disposition des équipements sportifs conformes aux standards les plus récents d'accueil, de confort et de prestations, il a de fortes chances de voir sa candidature prospérer et de faire jurisprudence, entraînant une élévation des exigences dans les cahiers des charges de la compétition suivante.

**Cette compétition accrue entre les nations rendra d'autant plus difficile l'obtention des événements auxquels la France postule pour les années à venir** (ceux dont la mission a eu connaissance sont listés dans le tableau ci-dessous) **que notre pays ne s'est pas doté d'une stratégie globale cohérente, à l'inverse de ceux de ses concurrents** qui se sont fixé des objectifs clairs et ont adopté une gouvernance adaptée.

La France, parfois qualifiée de « fille aînée de l'olympisme », fait l'objet d'attentes énormes de la part du mouvement sportif international et conserve une crédibilité forte en matière d'organisation de grands événements. Sa capacité à organiser dans de bonnes conditions les événements qu'elle obtient est avérée et reconnue. Mais si elle souhaite tenir son rang, elle ne peut plus se contenter de candidatures au coup par coup, qui ne s'intègrent pas dans une stratégie d'ensemble. **Il est plus que temps de passer à la vitesse supérieure si la France ne veut pas devenir un pays sous-développé du sport.**

Il nous faut donc nous interroger sur les moyens de continuer à obtenir l'organisation des événements que l'on souhaite : quelle stratégie d'organisation de grands événements voulons-nous et pouvons-nous afficher et conduire ?

## 2. LES CINQ CONDITIONS À RÉUNIR POUR RESTER UNE GRANDE NATION D'ACCUEIL D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX

### 2.1. Définir une stratégie globale cohérente et l'afficher comme une priorité politique

La première priorité est la **définition d'une stratégie cohérente et conquérante d'accueil de grands événements sportifs**. Les différents responsables – fédérations, mouvement sportif, administration, collectivités locales, responsables politiques – raisonnent encore trop au coup par coup et sans concertation approfondie avant de se lancer dans une candidature à une manifestation sportive internationale.

**Il faut donc changer d'échelle en mettant au point, dans la concertation, une stratégie nationale. Celle-ci devrait être définie en commun par l'État, le mouvement sportif, les collectivités locales et les milieux économiques. Cette stratégie devrait viser à la fois à :**

• **hiérarchiser les objectifs que l'on se fixe et définir les événements que l'on souhaite organiser. Parmi ceux-ci pourraient figurer :**

- les compétitions qui entrent dans des stratégies fédérales cohérentes et permettent le développement de pratiques sportives, notamment au très haut niveau ;
- les manifestations qui servent l'image et l'influence du pays, qu'il s'agisse de sports à retentissement planétaire ou de sports émergents permettant de toucher de nouveaux publics. À cet égard, plusieurs disciplines et compétitions émergentes ou très pratiquées dans d'autres parties du monde pourraient être encouragées, parmi lesquelles les X-Games, le windsurf, le kitesurf, le triathlon, l'escalade de vitesse, le rugby à 7 (qui sera sport olympique à partir de 2016), le tennis de table ou encore le badminton ;
- les événements qui servent une future candidature aux Jeux olympiques et témoignent d'une disponibilité et d'une présence continue de la France sur la scène sportive internationale (exemple : l'organisation des championnats junior de judo en remplacement d'un pays défaillant) ;

• établir une **planification pluriannuelle** des candidatures, afin de donner une visibilité et une cohérence à la politique ;

• **s'assurer du sérieux et de la solidité des candidatures**, ainsi que de la capacité des organisateurs à mener à bien leur projet.

Plusieurs de nos voisins se sont dotés de stratégies de ce type :

• en Suisse, un comité composé de représentants de « Suisse Olympique » (l'équivalent du CNOSF en France) et de l'office fédéral pour le sport est chargé de recueillir les propositions, de les examiner et d'auditionner les candidats à l'organisation d'un grand événement sportif ;

• en Allemagne, l'accompagnement et le soutien financier des projets de candidatures dépendent de l'avis formulé par les services du comité national olympique et du

ministère fédéral de l'intérieur (également chargé des sports), établi en fonction de l'aspect stratégique de l'événement et des modalités de construction du budget (présence de financements privés notamment) ;

• en Espagne, le Conseil supérieur des sports, directement rattaché à la Présidence du gouvernement, est seul habilité à soutenir ou non une candidature d'une fédération sportive à l'organisation d'un événement sportif, sur la base d'une évaluation a priori du projet de candidature suivant des critères sportifs, stratégiques et d'aménagement du territoire. La liste des candidatures à promouvoir est arrêtée par une commission d'évaluation qui réunit les autorités de l'État, des collectivités territoriales et le mouvement sportif ;

• enfin, au Royaume-Uni, une stratégie concertée a été élaborée sur la période 2006-2012 (cf. encadré ci-dessous).

**Tableau 1 : liste indicative des candidatures françaises à l'organisation d'événements internationaux entre 2012 et 2018**

Statut des candidatures	Événement	Lieu	Date	Observations
Annoncées	Jeux mondiaux militaires d'hiver	Anancy	2013	Décision en mai 2010
	Championnat du monde de tennis de table	Paris	2013	Autre candidat : Dubaï
	Championnat du monde de canoë-kayak	4 candidatures françaises	2015	Choix de la ville française en juin 2010 ; décision en avril 2011
	Championnat du monde de handball masculin	À définir	2015	La fédération penchait initialement pour une candidature au championnat d'Europe 2014
	Championnat d'Europe de football	12 stades retenus	2016	Autres candidats : Italie, Turquie et Suède-Norvège. Décision : 28 mai 2010
	JO d'hiver	Anancy	2018	Autres candidats : Munich et Pyeongchang Décision : 6 juillet 2011
	Ryder Cup (golf)	St-Quentin (golf national)	2018	Autres candidats : Allemagne, Espagne, Portugal, Pays-Bas, Suède. Décision : début 2011
Envisagées	Championnat du monde de patinage artistique	Nice	2012	
	Championnat d'Europe de volleyball masculin	Paris, Lyon et Montpellier	2013	Candidature conjointe avec les Pays-Bas envisagée
	Championnat d'Europe de volleyball féminin	À définir	2015	Candidature conjointe avec les Pays-Bas envisagée
	Championnat du monde d'aviron	Aiguebelette	2015	
	Championnat d'Europe de basketball	À définir	2015	
	Universiade d'hiver	Nice	2017	Décision en 2011

Source : DIGES, fédérations

### Encadré 1 : la stratégie de conquête de grands événements sportifs au Royaume-Uni

Le Royaume-Uni s'est doté d'une agence chargée du sport de haut niveau, « UK Sport », qui définit la stratégie pluriannuelle en matière de choix des manifestations à soutenir, en consultant les fédérations et associations sportives ainsi que les collectivités locales. Elle s'appuie pour ce faire sur des critères sportifs, sur le rayonnement de la manifestation et sur les enjeux stratégiques qu'elle comporte pour le sport de haut niveau britannique. Seules les compétitions retenues dans l'agenda pluriannuel ainsi validé peuvent prétendre à un soutien financier, technique et humain de la part de « UK Sport » (aide financière pendant la phase de candidature, suivi régulier par un membre de l'équipe, assistance pour la résolution des différents problèmes rencontrés autour de l'organisation de l'événement...).

L'agence « UK Sport » investit chaque année entre 3 et 4 M€ (autour de 4 M€) pour soutenir 8 à 10 événements, qui se déroulent en majorité hors de Londres. Pour la période 2006-2012, l'agence avait identifié 28 championnats du monde et 27 championnats d'Europe auxquels les Britanniques étaient susceptibles de se porter candidats et avait réservé 20 M€ pour financer cet effort sur la période.

Les deux principaux objectifs recherchés par « UK Sport » dans ce soutien sont une amélioration des performances de très haut niveau des athlètes britanniques à court et moyen terme et une progression à long terme des fédérations concernées, de leurs structures et de leurs moyens humains. Pour cela, l'agence établit avec chacune de ces fédérations un plan stratégique à 10 ans.

Une fois définie, cette stratégie nationale doit être assumée et portée au niveau politique. Le soutien affiché de la classe politique, y compris au plus haut niveau, aux candidatures d'un pays à l'organisation de grands événements sportifs constitue en effet un atout indispensable dans le contexte de concurrence accrue que nous avons décrit.

**Proposition 1 : Définir une stratégie concertée, cohérente et conquérante d'accueil de grands événements sportifs et l'afficher comme une priorité politique au plus haut niveau.**

## 2.2. Conduire une véritable stratégie d'influence

Avant même de constituer les dossiers techniques de candidature à des événements majeurs, il s'agit de convaincre les décideurs internationaux que la candidature française est meilleure que celle de ses concurrents. Ainsi, l'échec de la candidature de Paris à l'organisation des Jeux olympiques de 2012, en dépit d'un dossier technique reconnu comme étant de très grande qualité, est le plus souvent imputé à un manque d'efficacité dans la conduite de la stratégie d'influence. Les analyses formulées sur les causes de cette déconvenue insistent notamment sur la mauvaise exploitation qui a été faite des relais d'influence dont la France disposait et sur une trop grande timidité dans les démarches de lobbying auprès des membres du comité international olympique (CIO).

Des nombreux entretiens conduits par la mission sur ce thème, il ressort qu'une stratégie d'influence efficace ne peut se construire que dans la durée et doit reposer sur divers facteurs, parmi lesquels figurent la promotion d'une présence française à haut niveau dans les instances sportives internationales, l'organisation d'une « intelligence sportive » et la mobilisation des compétences nécessaires pour conduire une candidature.



APP PHOTO STEPHANE DE SAKOUTIN

### 2.2.1. Promouvoir la présence de Français à des postes de responsabilité dans les instances sportives internationales et animer ce réseau d'influence

Il est essentiel que la France soit bien représentée au sein des instances sportives internationales, puisque c'est à ce niveau que se prennent les décisions relatives à l'organisation de chaque sport, qu'il s'agisse de réglementation technique, du calendrier et du lieu d'organisation des compétitions majeures, de l'établissement de normes applicables aux équipements, d'éthique ou encore de financement de la pratique sportive.

Pour que cette présence soit utile à une candidature, il faut non seulement qu'elle soit importante, diversifiée et pertinente, mais il lui faut aussi être constituée en réseau mobilisable pour soutenir une candidature française à l'organisation d'un grand événement.

Une première enquête conduite en 1994-1995 par le ministère chargé des sports sur la place qu'occupent les Français dans les postes décisionnels des fédérations sportives internationales avait conclu que la France tenait une place honorable, se classant 4<sup>ème</sup> nation en termes de présidences de fédérations internationales et de présidences de commissions techniques et en 5<sup>ème</sup> place pour le nombre de membres des comités directeurs. Une nouvelle étude conduite en 2002-2003 sur 105 organismes internationaux concluait que, sur un total d'environ 500 Français présents dans ces instances, neuf occupaient un poste de président ou président délégué de fédération internationale, 14 étaient vice-présidents, 9 secrétaires généraux, 9 trésoriers et 42 membres d'un bureau du comité directeur.

En 2009, une nouvelle enquête de la direction des sports révèle que près de 580 Français exercent dans ces fédérations sportives européennes ou internationales (cf. annexe V). Les Français sont d'ailleurs les plus nombreux parmi les présidents des fédérations non olympiques. En revanche, la France est distancée en matière de présidences de fédérations internationales olympiques, notamment par la Suisse, le Canada, l'Espagne et l'Italie.

**La présence française dans les instances internationales est ainsi quantitativement élevée**, notamment en comparaison d'autres pays européens (307 représentants britanniques ou 127 représentants espagnols seulement selon la direction des sports), **mais elle souffre de plusieurs handicaps sur le plan qualitatif** :

- le nombre insuffisant de représentants présents dans les commissions et aux postes les plus stratégiques (**en particulier à la tête de fédérations internationales olympiques**), qui limite la capacité d'influence dans ces instances ;
- le manque d'approche et d'animation d'ensemble au niveau national de ce réseau d'influence (à titre d'illustration, la base de données des Français travaillant dans ces organisations établie par la direction des sports n'est pas exploitée ni mise à jour régulièrement) ;
- l'insuffisance de formation des élus français pour accomplir efficacement leur mandat et préparer leur promotion aux fonctions de dirigeants des fédérations internationales, la maîtrise de plusieurs langues étrangères et la sensibilisation à la communication interculturelle ou aux techniques de lobbying ne constituant pas des priorités.

Au demeurant, les aides attribuées par le ministère chargé des sports au titre de l'assistance à la représentation internationale des élus français dans les instances sportives internationales visent essentiellement à rembourser des frais de déplacement et non des actions de formation. Leur montant est en baisse sensible depuis 2007, passant de 920 K€ à 400 K€ pour les disciplines olympiques (pourtant les plus stratégiques) en particulier.

Les autorités espagnoles accordent quant à elles aux dirigeants nationaux membres de comités exécutifs ou présidents de fédérations internationales ou européennes le remboursement des divers frais liés à la promotion de la présence espagnole dans les instances dirigeantes de ces fédérations. L'Allemagne développe de son côté une politique de formation des jeunes fonctionnaires et membres de fédérations sportives, afin de les aider à intégrer les structures techniques des instances sportives internationales et ainsi mieux faire valoir les intérêts allemands en matière de règles, de technique ou encore d'arbitrage. De façon analogue, l'agence « UK Sport » développe gratuitement, pour les fédérations sportives, un programme de forma-

tion au leadership international destiné aux administrateurs sportifs britanniques qui ont le potentiel pour atteindre des positions d'influence dans les fédérations internationales et aux élus<sup>8</sup>.

Pour se maintenir à niveau, il est donc essentiel que **la France se dote d'une politique des Français dans les instances sportives internationales**. L'accession à la fonction de président de fédération internationale est l'aboutissement d'un investissement de longue durée. Notre pays devrait ainsi organiser la détection des cadres prometteurs des fédérations, en les encourageant à exercer très tôt des fonctions à l'international et en les y préparant, notamment par l'apprentissage des langues étrangères et par l'incitation à participer à des formations continues adaptées<sup>9</sup>. Dans cette démarche de repérage de futurs dirigeants et responsables, une attention particulière devra être accordée aux sportifs de haut niveau venant de mettre fin à leur carrière, qui constituent un vivier potentiel de première importance.

<sup>8</sup> Ce programme a formé une quarantaine de Britanniques à ce jour. Les formateurs, d'origine diverse, leur fournissent une perspective d'ensemble sur des sujets tels que la négociation, les stratégies d'influence, le développement personnel, etc. lors de sessions de formation régulières (une à deux par mois), le cas échéant à distance.

<sup>9</sup> Plusieurs établissements d'enseignement supérieur proposent des formations susceptibles d'être utiles pour de futurs cadres de fédérations sportives internationales, notamment le CDES de Limoges et Sciences Po Paris. L'INSEP pourrait également assurer ce type de formations continues.

Parallèlement, il serait utile de réfléchir aux moyens de faire accéder aux responsabilités de dirigeants des fédérations sportives nationales des personnalités bien formées et davantage tournées vers l'international. Pour ce faire, il s'agirait d'abord **de faire évoluer les modalités d'élection des présidents de ces fédérations, en soumettant directement au vote des clubs le choix de candidats ayant été mis en situation, en menant campagne, de présenter et défendre un programme d'actions détaillé**. Les dirigeants ainsi élus auraient alors à rendre davantage compte de leur action auprès des clubs. Il serait également utile d'examiner les conditions dans lesquelles certaines fédérations pourraient rémunérer des dirigeants renonçant à des carrières professionnelles pour exercer leur mandat ou compenser en partie la mise à disposition totale ou partielle par un employeur, pour la durée d'un ou plusieurs mandats, à la tête d'une fédération nationale ou internationale.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'assurer une bonne présence des Français à l'international, il faut aussi apprendre à faire bon usage de cet atout. Le réseau des Français occupant des postes de responsabilité dans les instances internationales doit être rapidement mobilisable pour appuyer une candidature française à un grand événement. Il doit également constituer une source permanente d'information dans une démarche d'« intelligence sportive ». Il doit permettre enfin de relayer des conceptions et des positions françaises sur les grands sujets du sport mondial.

**Il est donc indispensable que ce réseau soit animé**, avec des supports de communications adéquats (lettre, blogs, colloques réguliers, etc.), et que soit clairement identifié un responsable en charge de la conduite de cette fonction de pilotage.

**Proposition 2 : Promouvoir sur le long terme la présence des Français à des postes de responsabilité dans les instances sportives internationales, en détectant les cadres à potentiel et d'anciens sportifs de haut niveau et en les encourageant à suivre des formations adaptées. Animer ce réseau d'influence.**



## 2.2.2. Mobiliser les relais d'information et d'influence française dans une démarche d'« intelligence sportive » et améliorer les capacités de lobbying et de communication des porteurs de candidatures

L'exploitation d'une information pertinente et actualisée sur les initiatives, les projets, les analyses, les difficultés, les réussites ou les préoccupations des grands acteurs du sport dans le monde (États, organisations et personnes) est une composante indispensable de tout processus d'élaboration d'une stratégie de choix d'événements ou de lobbying. Cette fonction doit être organisée. Elle pourra reposer notamment sur l'exploitation de l'outil de recherche développé par la préparation olympique et paralympique (POP) et l'INSEP (seulement utilisé aujourd'hui pour la politique du sport de haut niveau), sur les informations recueillies auprès des dirigeants à l'international et auprès des fédérations sportives nationales qui sont en relation institutionnelle avec leurs fédérations internationales.

Elle pourra également s'appuyer sur la mobilisation du réseau des Français à l'étranger et en particulier des ambassadeurs. L'échantillon d'ambassadeurs contactés par la mission montre une disponibilité du réseau diplomatique pour soutenir cette démarche d'« intelligence sportive » et être sollicité pour faire remonter de l'information sur les dirigeants des instances sportives internationales. Lorsqu'une grande compétition internationale est organisée à l'étranger, la présence de l'ambassadeur à l'événement voire l'organisation d'une réception à l'ambassade réunissant les sportifs français présents sur place et les cadres de la fédération internationale seraient susceptibles de constituer des signes de l'attachement de la France à ses fédérations nationales et au développement du sport.

De même, les ambassades pourraient soutenir les candidatures de cadres français à la présidence de fédérations internationales, en organisant par exemple des réceptions lorsque ceux-ci se déplacent à l'étranger, afin d'afficher le soutien de la France à ses candidats et d'accroître la crédibilité de leur démarche.

Les coopérations avec des mouvements sportifs étrangers constituent un autre axe à renforcer. Parmi ces partenaires étrangers, les comités nationaux olympiques francophones devraient faire l'objet d'une attention particulière et d'une animation de réseau, afin de conserver une proximité culturelle et une solidarité historiquement fortes.

**Plus largement, la qualité de l'accueil réservé aux acteurs étrangers du monde du sport est un axe important d'une stratégie d'influence. C'est une marque de la considération réservée à ces interlocuteurs et de l'attention accordée à leurs besoins. Deux fonctions, en particulier, doivent être organisées avec soin :**

- l'hospitalité à l'endroit des personnalités sportives étrangères (présidents de fédérations internationales, membres du CIO...). Cet accueil ne doit pas être improvisé au cas par cas mais pris en charge par une équipe spécialisée, intervenant en appui de l'instance accueillante et garantissant dans tous ses aspects logistiques la qualité du séjour de la personnalité reçue ;
- la prise en charge médicale des sportifs étrangers et de leurs accompagnants, lorsqu'ils sont accueillis sur notre territoire dans le cadre d'une compétition. Pour éviter des procédures trop complexes d'accès aux soins lorsque ces personnes sont malades ou victimes de traumatismes, la prise en charge doit être anticipée par l'identification et la mobilisation des structures médicales à même de l'assurer dans les meilleures conditions.



Enfin, à chaque candidature correspond une stratégie de communication et de lobbying spécifique, déterminée par la nature de l'événement, l'identité et le nombre des personnes à convaincre. L'expérience acquise par certains peut cependant être utilement capitalisée et apportée à d'autres, que ce soit en matière d'organisation d'un comité de candidature (un soutien politique clairement affiché, un leader/porte-parole bien identifié, de préférence un sportif de renom plutôt qu'un responsable politique), de savoir-faire dans la conduite d'une démarche de lobbying ou encore de sélection des compétences externes qu'il est nécessaire de mobiliser pour les candidatures de très grands événements (professionnels du lobbying en particulier). La mobilisation de ces compétences suppose là encore la constitution d'un pôle de compétences permanent, afin de capitaliser ces connaissances.

## 2.3. Se doter des équipements indispensables à l'accueil de grands événements sportifs internationaux

Outre l'organisation d'une capacité d'influence durable, la mise en œuvre de la stratégie nationale que nous appelons de nos vœux suppose de doter notre pays d'équipements modernes, conformes aux standards et aux exigences du troisième millénaire. Le manque d'infrastructures sportives de haut niveau en France peut en effet constituer un frein à l'organisation de compétitions internationales :

- la moyenne d'âge des grands stades en France est de 66 ans<sup>10</sup>, ce qui explique le piètre confort intérieur, le manque d'espaces d'hospitalité ou encore les carences d'accès extérieur de la majorité d'entre eux. La capacité moyenne d'accueil du public dans nos principaux stades est la plus faible des cinq championnats majeurs de football en Europe (moins de 30 000 places) ;

- notre pays ne compte aucune des 21 grandes salles européennes de plus de 15 000 places (alors que l'Allemagne et l'Espagne en comptent quatre chacune, l'Angleterre, la Grèce et la Belgique deux chacune et sept autres pays européens en ont une). Ainsi que le rappelle le rapport de la commission présidée par Daniel Costantini, nous ne disposons à ce jour que d'une salle de plus de 10 000 places, le Palais Omnisports de Paris-Bercy, équipement vieillissant inauguré en 1984 qui peut accueillir environ 14 500 spectateurs en configuration sports de salles, contre 18 en Allemagne ou 12 en Espagne par exemple.

Pour autant, il convient d'adopter une approche responsable du développement des infrastructures sportives, en s'assurant de la viabilité de leur gestion au-delà des grands événements sportifs et en veillant à ce que leur agencement et leur conception répondent aux exigences du développement durable.

## 2.3.1. S'appuyer sur les cahiers des charges des compétitions internationales pour réaliser de grands équipements sportifs utiles à la collectivité et viables économiquement

À l'exception notable des Jeux olympiques (et de quelques rares compétitions plus modestes), dont le principe repose sur l'organisation simultanée de très nombreuses épreuves sportives sur une aire géographique unique, les grands événements sportifs ne requièrent pas d'infrastructures spécifiques. Ce qui définit en effet un équipement de spectacle sportif, c'est sa capacité à accueillir des spectateurs et non sa spécialisation sur un sport particulier ni même sur le sport en général.

Or il est bien souvent plus rationnel, d'un point de vue fonctionnel et économique, de procéder aux aménagements d'un équipement multifonctions requis par l'organisation d'une compétition plutôt que de construire, dans un équipement mono-fonction, les tribunes, bureaux, locaux techniques et autres lieux d'hospitalité qu'appelle l'événement ou a fortiori de multiplier les équipements de grande capacité appelés à n'être que rarement utilisés au plein de leur capacité. Les exemples nombreux d'« éléphants blancs » – équipements conçus pour un événement et durablement sous-utilisés par la suite – témoignent de ce risque et réduisent l'adhésion populaire aux candidatures à l'organisation de grands événements.

Les deux types d'équipements dont les caractéristiques dimensionnelles sont adaptées à une très grande majorité de disciplines sportives sont les salles de sport et les stades. À l'exception des sports pratiqués en milieu naturel, les seules disciplines qui peuvent difficilement être pratiquées dans ces installations sont le golf, le cyclisme sur piste, le patinage de vitesse, le bobsleigh et disciplines associées, le saut à ski, les sports aquatiques, les disciplines

de tir, les sports nautiques (aviron, voile, canoë-kayak) et les sports mécaniques.

Les cahiers des charges établis par les fédérations sportives internationales pour l'organisation d'un championnat du monde ou d'Europe fixent des capacités d'accueil du public qui sont en rapport avec la réalité des fréquentations constatées dans la moyenne des compétitions nationales et dans les compétitions internationales précédentes. La France pourrait théoriquement organiser, avec l'appoint de quelques installations provisoires, un championnat de monde de basketball, qui exige quatre salles de 7 500 places et une salle de 15 000 places, ou un championnat du monde de gymnastique artistique, qui n'exige pas plus de 12 000 places mais de nombreuses salles annexes. En pratique cependant, l'échec de notre candidature à l'organisation du championnat du monde de basketball 2010 et à celle de l'Euro de volleyball 2012 démontrent que nos capacités d'accueil sont trop justes au regard de celles de nos concurrents.

En outre, la France ne dispose pas de la salle de 20 000 places requise pour la gymnastique aux Jeux olympiques. De même, elle ne pourrait pas accueillir aujourd'hui un championnat du monde de handball – alors même que se profile une candidature à l'organisation de l'édition de 2015 –, qui exige d'occuper simultanément quatre salles de 5 000 places, deux salles de 10 000 places et une salle de 15 000 places.

**Le défaut d'installations d'envergure en matière de salles couvertes constitue donc un frein majeur à l'accueil en France des plus importantes compétitions internationales dans certains des sports qui s'y pratiquent couramment (handball, basketball, volleyball et gymnastique)<sup>11</sup>.**

**Proposition 3 : Développer une démarche active d'« intelligence sportive », en mobilisant les relais d'information et d'influence française et en améliorant les capacités de lobbying et de communication des porteurs de candidatures.**

<sup>10</sup>Selon le rapport « Le stade au cœur de la relance économique » publié par la ligue de football professionnel en septembre 2009.

<sup>11</sup>Cette analyse est confortée par les investigations conduites par la commission « grandes salles » présidée par Daniel Costantini, dont le rapport a été remis le 10 mars 2010 à la secrétaire d'État chargée des sports.

Plus fondamentalement, l'anticipation d'évolutions probables de ces cahiers des charges invite à observer les réalisations des pays voisins. Or le paysage se transforme rapidement, avec l'ouverture de salles de 15 000 à 20 000 places et de stades de grande capacité en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas, dans les pays asiatiques et aux États-Unis. Si la démonstration est faite à l'étranger qu'un championnat du monde de gymnastique peut par exemple rassembler 20 000 spectateurs, il est raisonnable de s'attendre à ce que cette capacité soit exigée à l'avenir par la fédération internationale. La préoccupation de celle-ci est en effet de développer sa discipline, dans la pratique de masse et dans le spectacle, et les compétitions mondiales constituent pour elle un puissant moyen de promotion et d'incitation à la réalisation des infrastructures qui pourront servir ce développement. Il est préférable pour ces fédérations internationales d'ériger une faisabilité démontrée chez les uns en exigence pour les autres.

Cet ancrage de l'international dans les réalités nationales appelle une analyse des conditions dans lesquelles des investissements très lourds sont aujourd'hui réalisés à l'étranger. Pour que la course à l'équipement à laquelle notre pays peut être conduit ne soit pas un non-sens économique, en générant une charge financière pour le contribuable, il faut comprendre les modèles d'exploitation qui permettent à ces installations de devenir des sources de revenus et non des centres de coûts, en offrant des supports de communication aux entreprises et des services variés aux spectateurs.

Les propositions formulées dans le présent rapport obéissent donc à un principe simple : **doivent être construites, sans délais et sans condition d'obtention de futurs événements, toutes les installations nécessaires à l'organisation de grandes manifestations dont l'exploitation à long terme répond à un modèle économique viable et dont l'utilité sociale est ainsi démontrée.** Cet engagement constituera un signal fort de la détermination du pays à conserver sa vocation à organiser de grands événements sportifs internationaux. À l'inverse, tous les équipements dont l'utilité est circonscrite à la seule tenue d'un grand événement devraient être dévolus au provisoire.

### 2.3.2. Suivre des orientations adaptées pour susciter et accompagner la réalisation de chaque type de grand équipement dont le pays a besoin

En France, la construction et l'entretien d'un équipement de spectacle sportif sont, aujourd'hui encore, le plus souvent à la charge de la collectivité publique.

Le premier exemple de participation du secteur privé au financement de la construction d'un grand équipement sportif public dans notre pays est celui du stade de France, dont la réalisation et l'exploitation ont été confiées à un consortium d'entreprises. Le retour sur investissement du privé, à hauteur de 152 M€, était assuré par les produits de l'exploitation. Ce modèle de financement s'est avéré pertinent, au prix, il est vrai, du paiement par l'État d'une indemnité compensatrice de l'absence de club résident qui excède chaque année le montant de la redevance perçue, entraînant un coût net annuel de la concession pour l'État pouvant approcher les 10 M€.

Le Palais Omnisports de Paris-Bercy (POPB) constitue un exemple plus traditionnel d'association de la collectivité publique et de capitaux privés dans la gestion de l'équipement. D'une capacité maximale de 17 000 places, construit sur financement exclusivement public, le POPB est géré par une société d'économie mixte détenue majoritairement par la ville de Paris et dans laquelle la Caisse des dépôts et consignations détient une part minoritaire. Cette exploitation est rentable, grâce à l'organisation d'environ 120 événements culturels ou sportifs par an et en dépit d'une part de l'obligation d'accueillir chaque année 50 événements sportifs, à la rentabilité faible, et d'autre part d'une conception datée des infrastructures. La salle ne dispose en effet pas de loges en nombre suffisant, son architecture génère des frais élevés d'entretien (notamment du gazon naturel extérieur, pour un coût annuel de l'ordre de 500 k€) et de manutention (compte tenu des délais importants exigés par les aménagements nécessaires pour adapter le plateau à la nature de l'événement accueilli), sources de manque à gagner.

En dehors de ces deux équipements emblématiques, **le modèle dominant reste celui d'équipements appartenant aux collectivités locales, exploités en régie et dédiés à l'usage d'une seule discipline voire d'un seul club résident.** En matière de stades, la vaste majorité des clubs professionnels de football ou de rugby sont locataires du domaine public, via des concessions domaniales<sup>12</sup>. En matière de salles, le basculement vers un modèle de gestion par un exploitant professionnel, qui permette de faire de l'équipement un outil de développement économique et non un centre de coûts pour la collectivité publique, n'a pas été opéré en France, à l'inverse de la situation de nombre de pays voisins.

Or les exemples de pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Espagne ou l'Allemagne montrent que de grandes infrastructures sportives, telles l'Emirates stadium ou l'O2 Arena à Londres, peuvent être financées par des fonds privés. Les modèles économiques d'exploitation de ces équipements, grandes salles et stades, sont désormais clairement définis. Ils présentent des similitudes et des spécificités.

<sup>12</sup>Ainsi que l'explique le rapport de la commission Séguin, seuls trois clubs de ligue 1 de football ont une influence sur la gestion de leur stade, soit parce qu'ils en sont propriétaires (AJ Auxerre), soit parce qu'ils sont soumis à un régime juridique favorable (bail emphytéotique pour le RC Lens, délégation de service public option affermage pour le Paris-Saint Germain).

**La multifonctionnalité est une condition sine qua non de l'équilibre économique des grandes salles modernes,** souvent qualifiées d'« arenas ». L'heure n'est plus à la juxtaposition de zéniths et de palais des sports dans une même ville, qui conduit à dégrader les conditions d'exploitation des deux équipements<sup>13</sup>. **une salle moderne peut être rentable grâce aux manifestations culturelles qu'elle organise et participer simultanément au développement du sport.** Les arenas doivent proposer des conditions optimales de design, d'accessibilité, de confort, d'offre d'alimentation, de signalétique, d'écrans vidéo pour mieux suivre l'événement, d'accès aux toilettes...

Elles doivent accueillir des manifestations nombreuses et diverses (concerts, spectacles sportifs, congrès, etc.), au nombre d'au moins 100 par an, et jouer sur cette régularité et cette diversité pour se procurer des ressources importantes. Celles-ci sont issues de l'exposition de marques de partenaires à l'extérieur et à l'intérieur de l'enceinte, de la rémunération versée en contrepartie de la dénomination de l'enceinte (le « naming »), des hospitalités (dont les loges louées à l'année et les sièges premiers constituent la part essentielle) voire de droits télévisuels<sup>14</sup>.

Leur plan de charge est assuré aux deux tiers en moyenne par les concerts et autres manifestations culturelles, les spectacles sportifs ne représentant qu'une part minoritaire de leur programmation. Elles dépendent, pour la production d'artistes musicaux, de grands « tourneurs » internationaux comme AEG ou Live Nation, qui organisent les concerts européens de stars planétaires, et d'autres producteurs pour les artistes hexagonaux.

**Les stades modernes** (hormis ceux qui disposent de salles annexes comme l'Emirates Stadium ou la Commerzbank Arena, qui parviennent à capter plus de 150 événements chaque année en étant présents sur le marché des grands concerts et autres manifestations culturelles), n'accueillent qu'un plus faible nombre d'événements, entre 30 et 50 en moyenne chaque année y compris les rencontres du club résident. Ils deviennent toutefois **de véritables lieux de vie, attirant un public varié tout au long de**



**l'année** grâce à la construction à proximité de musées dédiés au club résident, d'espaces commerciaux, de restaurants, d'hôtels, de cinémas... Ils adoptent un modèle économique proche de celui décrit pour les arenas, avec les mêmes sources de revenus (partenariats, naming, hospitalité).

Ces stades modernes peuvent pratiquer des prix de vente des billets d'entrée plus élevés que les stades traditionnels, en raison du meilleur confort des installations. Ils génèrent des volumes de vente beaucoup plus importants de boissons et denrées alimentaires et commercialisent de nombreux produits dérivés<sup>15</sup>, même si cette dernière source de revenu est autant sinon davantage tributaire de la valeur de la marque du club résident (Arsenal ou FC Barcelone par exemple) que du nombre ou de la qualité des emplacements des points de vente dans l'enceinte sportive. **L'augmentation et la diversification des recettes permettent aux clubs professionnels qui en sont souvent gestionnaires d'être moins dépendants des droits télévisuels et plus compétitifs sur la scène européenne.**

Selon une étude récente de Sportfive<sup>16</sup>, les recettes de billetterie et d'hospitalité des stades allemands ont ainsi quasiment triplé à la suite des travaux de modernisation des stades réalisés dans la perspective de l'organisation de la Coupe du monde en 2006 (passant de 11,4 M€ en 2000-2001 à 29,2 M€ en 2007-2008). Les réalisations les plus innovantes déclinent un visuel identitaire par une signalétique étudiée (le « branding ») et intègrent des équipements de loisirs, de spectacles et de conférences dans le même corps de bâtiment ou dans la même emprise foncière.

Les deux rapports, l'un sur les grands stades rendu par la commission présidée par Philippe Séguin, l'autre sur les grandes salles de la commission présidée par Daniel Costantini, dressent la liste des projets de réalisation en France qui s'inspirent de ces modèles. La nature et l'importance des besoins en stades, grandes salles et en autres équipements sont étudiées de façon plus détaillée en annexe IV.

Il en ressort que **les projets de rénovation ou de construction dans l'optique de l'Euro 2016 de football permettraient de combler notre important retard en matière de stades.** Sous réserve que les différents projets soient conduits à leur terme, la France devrait disposer en 2016 d'un parc de stades rénovés et aménagés réunissant toutes les fonctionnalités nécessaires à l'organisation d'un grand événement (sécurité, administration, arbitrage, médical, hospitalité), offrant aux usagers une qualité de service très améliorée et procurant des ressources nouvelles à leurs exploitants.

Par ailleurs, si la France n'est plus aujourd'hui en mesure de répondre aux exigences des cahiers des charges des fédérations internationales pour organiser certains grands événements sportifs en salle, là encore la mise en œuvre des projets existants de construction de salles multifonctionnelles permettrait de se mettre à niveau. Compte tenu de leur zone de chalandise et de leur potentiel commercial, il apparaît à cet égard particulièrement souhaitable qu'aboutissent les projets existants à Bordeaux (dont le modèle économique est très pertinent, avec un investissement adossé à une opération d'immobilier commercial qui dispense de tout appel à des fonds publics en dehors de la construction de parkings et d'aménagements routiers), à Lyon-Villeurbanne (qui repose également exclusivement sur des fonds privés, mais est tributaire de l'engagement d'un partenaire principal achetant le nom de la salle) et que soit encouragée une initiative dans la région de Marseille.

<sup>13</sup>La mission a recensé dix villes possédant un équipement sportif couvert pouvant accueillir au moins 4 500 spectateurs dans lesquelles ont été édifiés des zéniths dédiés aux activités culturelles : Clermont-Ferrand, Dijon, Limoges, Nancy, Nantes, Paris, Pau, Strasbourg, Toulon et Toulouse. Quatre de ces zéniths ont d'ailleurs été inaugurés au cours des cinq dernières années (Dijon en 2005, Limoges et Nantes en 2007, Strasbourg en 2008).

<sup>14</sup>Cette description repose notamment sur l'état des lieux réalisé, pour la commission « grandes salles », par les fédérations et ligues professionnelles de basket, handball et volleyball.

<sup>15</sup>Étude Sportfive de mars 2008.

<sup>16</sup>Les investissements dans les stades, janvier 2010.

Les autres projets de salles multifonctionnelles en province (à Dunkerque ou à Orléans par exemple) méritent d'être encouragés sous réserve de l'existence d'un club résident de bon niveau, d'un projet sportif construit et cohérent des collectivités locales impliquées (comme cela est le cas à Montpellier notamment) et d'un calibrage fin de la capacité de la salle en fonction des potentialités d'exploitation. À cet égard, **il est impératif que le futur exploitant de la salle puisse être désigné à un stade précoce de la procédure et associé très tôt aux réflexions sur sa conception et son dimensionnement.**

Dans la région parisienne enfin, la mission est convaincue qu'une grande « arena » multifonctionnelle d'une capacité voisine de 20 000 places doit pouvoir trouver sa place et être économiquement viable, dans la perspective de la fin de vie du zénith de Paris notamment, à condition qu'elle prévoie d'accueillir à la fois des manifestations culturelles et sportives et des congrès.

**En ce qui concerne les autres types d'équipements sportifs :**

- le projet initial de stade aquatique d'Auber-villeiers est remis en question par la probable dévolution au siège social d'une grande entreprise du terrain où il devait être implanté. Il devrait toutefois pouvoir être réalisé sur un terrain avoisinant, sans remise en cause du programme d'investissement. Le modèle d'exploitation de l'équipement, structurellement déficitaire à hauteur d'environ 2 M€ par an, est tributaire d'une contribution financière consentie par les communes utilisatrices de l'équipement. Dans l'hypothèse, peu probable désormais, où ce projet n'aboutirait pas, il conviendrait de trouver une nouvelle implantation en réduisant le programme de l'installation fixe à ce qui est strictement requis par une exploitation courante et des événements récurrents<sup>17</sup>;

- l'extension du site de Roland-Garros pour faire face à la concurrence de grands tournois internationaux appelle un projet d'envergure (cf. annexe IV). Deux options devraient prioritairement être envisagées :

- une rénovation profonde et une extension du site actuel. Le projet présenté récemment par la ville de Paris a pour ambition de répondre à ce besoin de transformation en augmentant de 5 hectares la superficie du stade actuel (8 à 13 hectares) et en apportant les aménagements suivants :

- ■ ■ l'installation d'un toit rétractable sur le court central Philippe Chatrier
- ■ ■ la couverture éventuelle du court Suzanne Lenglen
- ■ ■ la création d'un court de 3 000 places à l'extrémité Ouest du stade
- ■ ■ l'accueil au pied du court central, sur l'espace actuellement occupé par le centre national d'entraînement qui serait déplacé au stade Hébert, du centre des médias et des cars régie
- ■ ■ l'aménagement d'une aire de détente et de circulation des spectateurs par la suppression éventuelle du court n°1 à l'Est du stade
- ■ ■ la création sur la partie non classée des serres d'Auteuil, contiguës au stade, d'un espace relations publiques et d'un nouveau court semi enterré de 3 000 places, extensible à 7 000 places
- ■ ■ l'utilisation temporaire comme second espace de relations publiques d'un hectare non arboré du bois de Boulogne, en face de Roland-Garros, de l'autre côté de l'A13, avec l'installation de tentes légères

- la construction d'un nouvel équipement correspondant aux standards les plus modernes sur un autre site, le plus adapté étant certainement celui situé à proximité du château de Versailles, offrant un cadre aussi prestigieux que le site actuel. Si une telle réimplantation du tournoi aurait un coût élevé (de l'ordre de 600 M€) et risquerait d'affecter son attractivité pour les opérations de relations publiques des partenaires, elle aurait l'avantage de s'inscrire dans la logique de développement du Grand Paris et surtout de permettre un agrandissement et une modernisation beaucoup plus importants que ceux proposés sur le site actuel ;

- trois projets en région parisienne (le stand de tir, le vélodrome et la base de sports nautiques) sont en voie de réalisation, permettant d'envisager l'accueil de nouveaux événements internationaux.

<sup>17</sup>Cette installation fixe minimale devrait être constituée d'un grand volume couvert comprenant un bassin de 50m/25m, un bassin de plongeon, un bassin de 25m/21m, des gradins de 3 000 places côté petit bassin permettant d'assister aux compétitions de water-polo, de natation synchronisée et de plongeon, et des plages côté grand bassin autorisant l'aménagement de gradins provisoires de 5 000 places pour des événements de niveau intermédiaires en natation course. Les plus grands événements seraient organisés dans un bassin et avec des gradins provisoires.



**Proposition 4 : Développer les infrastructures nécessaires à l'organisation de grands événements :**

- des arenas multifonctionnelles (une en région parisienne de l'ordre de 20 000 places, trois dans de grandes agglomérations et éventuellement d'autres s'il existe un club résident et un projet sportif cohérent) ;
- les stades neufs ou rénovés prévus pour accueillir l'Euro 2016 de football ;
- un stade aquatique modulable ;
- et un projet ambitieux pour Roland-Garros (sur le site actuel ou à Versailles).

Revoir le modèle économique d'exploitation de ces équipements en s'inspirant des meilleures pratiques à l'étranger et en impliquant dès l'origine l'exploitant dans leur conception et leur dimensionnement.

**2.3.3. Améliorer le cadre juridique et fiscal pour faciliter la réalisation de ces grandes infrastructures sportives**

Les projets de grands équipements sportifs sont particulièrement difficiles à mener à bien pour de multiples raisons :

- la nature et la taille de ces infrastructures appellent des montages financiers complexes, les font presque systématiquement déroger aux règles locales d'urbanisme et rendent nécessaires la délivrance de permis de construire voire d'acquisitions foncières, le cas échéant par la voie d'une préemption et/ou d'une expropriation pour cause d'utilité publique ;
- ces projets posent la question, en cas de réalisation privée, de la licéité de la prise en charge par la collectivité publique de certains investissements connexes ;
- ils portent inévitablement atteinte à des intérêts locaux (nuisances des riverains, protection de l'environnement...), sources de nombreux contentieux (même si ceux-ci ne sont pas systématiquement suspensifs). Même éloignés de sites protégés, leur volume et leur hauteur appellent un examen attentif de leur impact.

La mission a été frappée de constater, au cours de ses nombreux entretiens avec des porteurs de projets de grands équipements sportifs, que les délais d'instruction et les contentieux qui peuvent intervenir à chaque étape peuvent, par les retards accumulés et la lourdeur des procédures à suivre, aboutir à une remise en cause de l'existence même des projets, y compris lorsqu'ils répondent à un véritable intérêt général. Il s'agit là du principal obstacle au développement d'infrastructures sportives de haut niveau.

Le tableau ci-dessous fournit un aperçu des multiples procédures susceptibles d'être requises pour engager un projet de stade ou de salle. Il convient d'ajouter que celles-ci font intervenir une multitude d'acteurs : le porteur de projet, les différentes collectivités locales impliquées (communes, intercommunalités, conseils généraux, conseils régionaux), les services de l'État, les autorités organisatrices de transports publics...

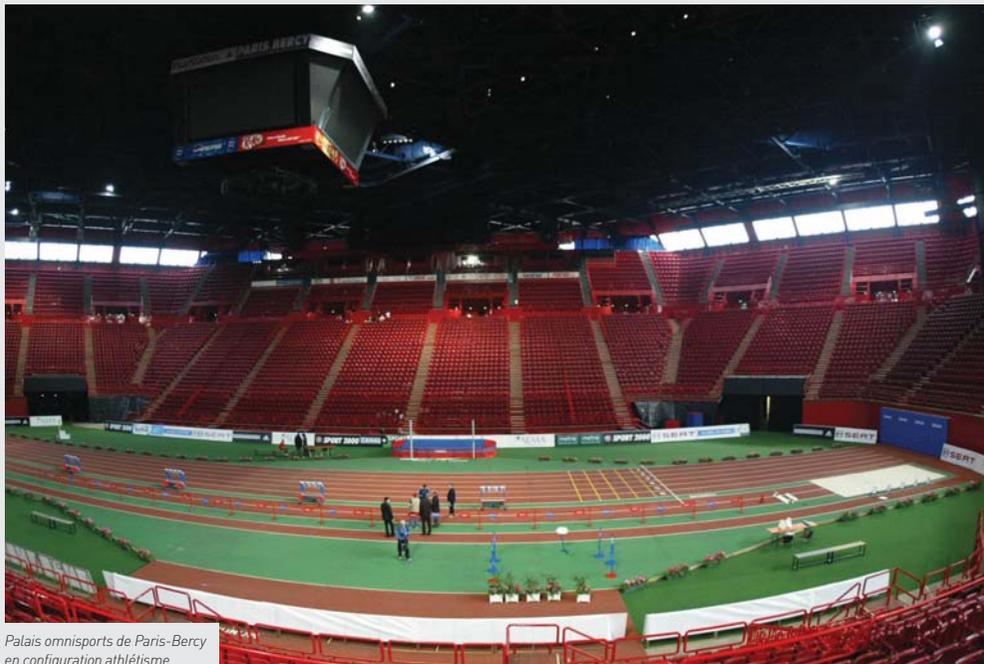
Des dispositions législatives ou réglementaires ont néanmoins été adoptées récemment pour réduire ces obstacles, à la suite notamment des propositions du rapport de la commission présidée par Philippe Séguin. La mission a cherché à en évaluer la portée et à dresser la liste des mesures nouvelles qu'il serait pertinent d'envisager.

Parce qu'ils peuvent justifier l'adoption de dispositions spécifiques, il convient de rappeler la définition donnée à ces grands équipements, avant d'examiner la pertinence et les effets de cette définition en matière de droit de l'urbanisme et de la domanialité, avec leurs contentieux afférents, ainsi qu'en matière de fiscalité.

**Tableau 2 : liste des principales procédures applicables à un projet d'équipement sportif**

Procédure administrative	Référence législative ou réglementaire
Saisine de la commission nationale du débat public	Code de l'environnement art L. 121-1 et suivants et R. 121-1 et suivants
Procédures de concertation (une par opération)	Code de l'urbanisme art L. 300 - 2
Modification voire révision du plan local d'urbanisme	Code de l'urbanisme art L. 123-13, L. 123-16, L. 122-15 b, R. 123-23 et R. 122-11
Le cas échéant, constitution d'une zone d'aménagement concerté	Code de l'urbanisme art L. et R. 311-1 et suivants
Déclaration d'intérêt général	Art 28 loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 et instruction n° 09-110 du ministère de la santé et des sports
Études d'impact	Code de l'environnement art L. 122-1 et suivants et art. R. 122-1 et suivants
Étude de faisabilité sur le potentiel de développement en énergies renouvelables	Code de l'urbanisme art L. 128-4 introduit par la loi n° 2009-967 du 3 août 2009
Notice sécurité publique	Code de l'urbanisme art R. 431-16
Enquête publique dite « Bouchardeau » (pour la réalisation d'aménagements, d'ouvrages et de travaux susceptibles d'affecter l'environnement)	Code de l'environnement art L. 123-1 et suivants et art. R. 123-1 et suivants
Délivrance du permis de construire	Code de l'urbanisme art L. et R. 421-1 et suivants
Loi sur l'eau	Code de l'environnement art L. 214-1 et suivants et R. 214-1 et suivants
Installation classée	Code de l'environnement art L. 511-1 et suivants
Enquête publique et enquête parcellaire préalable à la déclaration d'utilité publique (permettant l'adoption d'arrêtés d'expropriation)	Code de l'expropriation art. L. 11-1 et R. 11-3
Archéologie préventive	Code du patrimoine art. L. 521-1 et suivants
Pollution des sols	Code de l'environnement art. L. 512-17
Loi sur l'air	Loi n° 96-1236 du 30 décembre 1996
Déboisement / défrichement	Code forestier art. L. 311-1

Source : mission, cabinet Algró.



Palais omnisports de Paris-Bercy en configuration athlétisme.

LEDOUVEN BENOIT/PANORAMIC

### 2.3.3.1. Revoir la procédure de déclaration d'intérêt général et lui donner une véritable portée, en y associant des mesures simplificatrices en matière d'urbanisme et de contentieux

Un grand équipement d'intérêt général se définit par son importance (plus de 30 000 places pour un stade, plus de 10 000 places pour une salle couverte...), qui suscite des difficultés spécifiques de réalisation, ainsi que sa capacité à accueillir de grands événements sportifs.

La commission présidée par Philippe Séguin préconisait la mise en place d'une procédure de reconnaissance d'intérêt général, pour « assurer les procédures liées au droit des sols et faciliter les procédures de déclaration d'utilité publique ». La mise en œuvre de cette recommandation s'est traduite par l'institution, par l'article 28 de la loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques, d'une procédure de **déclaration d'intérêt général** pour « les enceintes sportives et leurs équipements connexes, qui sont destinés à l'accueil de compétitions sportives internationales, ou, à titre habituel, des compétitions organisées par les fédérations sportives délégataires », qu'il s'agisse de projets publics ou privés.

Cette définition relativement large (en particulier, la loi ne fixe aucune condition de capacité de l'enceinte) sera sans doute précisée par l'application qui sera faite de cette procédure nouvelle, un seul dossier ayant été déposé pour instruction à ce jour. La déclaration d'intérêt général doit être prononcée par arrêté du ministre chargé des sports après avis de l'ensemble des conseils municipaux des communes riveraines directement affectées par la construction.

Cette déclaration permet aux collectivités territoriales de sécuriser les procédures de déclaration d'utilité publique nécessaires pour les autoriser à participer à la réalisation des ouvrages destinées au fonctionnement et à la desserte de l'enceinte sportive. Il s'agit là du seul effet identifié de cette nouvelle procédure, qui est d'une portée d'ailleurs limitée puisque la jurisprudence admettait déjà qu'un ouvrage réalisé pour permettre ou faciliter une activité privée puisse répondre à un critère d'intérêt général et justifier une expropriation (construction d'une voie pour raccorder une usine automobile au réseau routier par exemple). En particulier, une circulaire de la direction des sports rappelle que « cette reconnaissance ne se substitue pas aux procédures existantes en matière de droits de l'urbanisme, de la construction, du transport, de l'environnement, de la sécurité, de l'expropriation, de la domanialité ».

**L'instauration de la procédure de déclaration d'intérêt général ne résout donc pas les obstacles principaux des porteurs de projets d'équipements sportifs**, liés à la lourdeur des procédures administratives et aux risques de contentieux multiples. C'est pour donner davantage de portée à cette procédure, dont le principe va dans le bon sens, que la mission préconise d'**attacher des mesures de simplification en matière d'urbanisme et de contentieux à la reconnaissance d'intérêt général**. La conception de cet intérêt général ne devra en conséquence pas être trop extensive, afin de limiter ses bénéfices aux projets réellement utiles à la collectivité.

Selon la formulation de la loi et l'interprétation qui en est donnée par les services de la direction des sports, l'avis des communes consultées sur le projet devrait être déterminant, l'arrêté ministériel venant l'entériner. Dans le souci que cette pression locale ne soit pas trop forte, la mission préconise de **compléter les avis locaux par celui d'une commission ad hoc placée auprès du ministre chargé des sports**, qui devrait donner son accord pour qu'un projet puisse être déclaré d'intérêt général.

Cette commission pourrait s'appuyer sur les services du centre national pour le développement du sport (CNDS) et aurait une composition analogue à celle de cette structure [représentants de l'État, des collectivités territoriales et du mouvement sportif]. La délégation de l'État serait constituée par le ministère chargé des sports et par celui chargé de la culture. Une telle représentation du monde culturel faciliterait l'adoption progressive par notre pays des conceptions répandues à l'étranger pour ces grands équipements de spectacle, dont l'exploitation repose désormais sur une mixité de programmation culturelle et sportive [rendant obsolètes les infrastructures spécialisées de type zéniths ou palais des sports]<sup>18</sup>.

L'existence de cette commission permettrait d'assurer une coordination nationale des différents projets de construction d'équipements sportifs, qui fait défaut aujourd'hui, et d'éviter le foisonnement de projets inadaptés de salles trop spécialisées ou ne répondant pas aux normes du marché. Parmi les critères sur lesquels elle s'appuierait devraient notamment figurer la viabilité du modèle économique de l'équipement, la conformité de son dimensionnement aux besoins locaux et sa capacité à accueillir des événements sportifs internationaux. Cette commission devrait au demeurant pouvoir être saisie pour conseiller les porteurs de projet qui souhaiteraient bénéficier de son expertise avant de déposer formellement une demande de reconnaissance d'intérêt général de l'équipement projeté.

Les infrastructures ainsi déclarées d'intérêt général feraient l'objet d'une mesure législative [analogue à celle adoptée pour la construction du stade de France<sup>19</sup>] afin de **permettre un regroupement des procédures liées à l'application des règles d'urbanisme et de domanialité, ainsi qu'une unification du contentieux au niveau du Conseil d'État**. Une telle évolution du droit serait à la fois efficace et respectueuse des finalités des dispositions dont les procédures en cause permettent d'assurer le respect. Elle suppose :



- l'adoption d'une disposition législative autorisant l'État à délivrer par décret, à l'issue d'une procédure d'instruction menée sous le contrôle du Conseil d'État, une autorisation de construction d'une enceinte déclarée d'intérêt général, nonobstant toute disposition contraire des documents locaux d'urbanisme. Cette disposition législative devrait dans le même temps resserrer les critères d'éligibilité à cette déclaration d'intérêt général, qui ne pourrait bénéficier qu'aux projets de grande importance susceptibles de permettre l'accueil des événements sportifs majeurs et présentant un plan d'affaires viable (cf. supra) ;

- l'introduction de la possibilité de regrouper les enquêtes publiques et procédures de concertation des différents maîtres d'ouvrage de l'enceinte et de ses équipements connexes (routes, transports publics, parkings, espaces commerciaux...), ainsi que de rassembler en un document unique les diverses études en matière d'environnement (eau, air, déboisement, défrichement, pollution des sols...);

- une modification de l'article R. 311-1 du code de justice administrative, afin d'ajouter les recours contre toute décision ou autorisation [susceptible de recours devant la juridiction administrative] qui se rattache à la construction d'une enceinte déclarée d'intérêt général à la liste de ceux pour la connaissance desquels le Conseil d'État est compétent en premier et dernier ressort.

Enfin, il convient de préciser que la faculté de conclure des baux d'une durée supérieure à celle de la convention de délégation d'un service public (DSP), recommandée par la commission Séguin afin de permettre une plus grande diversification des ressources du club résident, a été introduite par la loi du 17 février 2009. Celle-ci précise en effet, à l'article L. 1411-2 du code général des collectivités territoriales, que « le délégataire [de DSP] peut être autorisé, avec l'accord expressément formulé de la personne morale de droit public, à conclure des baux ou droits d'une durée excédant celle de la convention de délégation de service public ». Il n'y a donc pas lieu d'aller plus loin sur ce point mais uniquement de faire davantage connaître ces possibilités nouvelles.

<sup>18</sup>En ce qui concerne les projets de salles couvertes, cette proposition peut être rapprochée de la recommandation du rapport remis par la commission « grandes salles » présidée par Daniel Costantini de créer un « Comité Arena » composé d'experts intervenant dans les domaines de la conception, la construction et l'exploitation d'enceintes multifonctionnelles. Ce rapport envisageait déjà que ce Comité s'appuie sur les services du CNDS. Au label envisagé par la commission « grandes salles », la mission préconise toutefois de préférer le renforcement des mesures attachées à la déclaration d'intérêt général, sans créer de nouvelle procédure spécifique.

<sup>19</sup>La loi du 31 décembre 1993 relative à la construction du stade de France désigne les sites sur lesquels le stade et des équipements connexes devaient être construits et autorise ces travaux « nonobstant les dispositions du schéma directeur d'Île-de-France et tous autres documents d'urbanisme », ainsi que le recours à la procédure d'expropriation. Elle renvoie à un décret en conseil d'État la définition des conditions d'application de ces dispositions et notamment l'établissement de la liste des terrains concernés par la construction.

#### Proposition 5 : Favoriser la construction des infrastructures sportives nécessaires à l'organisation de grands événements, dont l'exploitation répond à un modèle économique viable :

- assurer une coordination nationale du développement des grands équipements sportifs, en conditionnant la déclaration d'intérêt général à l'avis liant d'une commission ad hoc, fondé notamment sur la viabilité du modèle économique de son exploitation, la conformité de son dimensionnement aux besoins locaux et sa capacité à accueillir des événements sportifs internationaux ;
- simplifier par voie législative les règles d'urbanisme et unifier les voies de recours contentieux pour les équipements déclarés « d'intérêt général », afin de donner davantage de sens à cette procédure.



### 2.3.3.2. Sécuriser le cadre juridique du soutien public à la construction de grandes infrastructures sportives privées et de l'exploitation d'équipements publics

Une collectivité publique peut apporter un concours financier à un club sportif professionnel ou une association sportive sous la forme de subventions pour missions d'intérêt général (plafonnées, toutes collectivités confondues, à 2,3 M€ par saison sportive) ou d'achat de prestations de services (dont le montant ne peut excéder 30 % des recettes du club ni 1,6 M€ par saison sportive). Elle ne peut en revanche accorder de garantie d'emprunt ni cautionner les associations sportives, sauf dans des conditions très restrictives (cf. article L. 113-1 du code du sport).

Au-delà de ces règles générales, il existe aujourd'hui une incertitude, au regard du droit communautaire sur les aides d'État, quant à la capacité juridique pour les collectivités publiques à apporter un concours

financier plus important à une opération purement privée de construction ou de rénovation d'infrastructure sportive. Si la reconnaissance d'intérêt général clarifie le cadre juridique dans lequel une collectivité territoriale peut aider indirectement un tel projet (en réalisation des équipements de transport dédiés par exemple), toute autre aide est en principe strictement limitée à la compensation des obligations de service public à la charge de l'intervenant privé.

Prenant acte de cet obstacle, qui peut conduire à limiter le soutien public à des projets purement privés et inciter à des projets mixtes ou à maîtrise d'ouvrage publique, davantage consommateurs de deniers publics, le rapport de la commission Séguin suggère une possibilité de **reconnaissance des grandes infrastructures de spectacle sportif comme « services d'intérêt économique général »** au sens du Traité sur l'Union européenne. Une telle évolution permettrait en effet à des projets privés de pouvoir bénéficier de concours publics, dès lors que les échanges intra-communautaires ne s'en trouveraient pas affectés, en mettant cette opération à l'abri du risque de requalification en marché public ou en concession.

Elle supposerait une notification préalable de ce régime d'aide par le Gouvernement français à la Commission européenne, qui permettrait par la suite de ne plus avoir à solliciter l'approbation de celle-ci sur chaque cas individuel. Un plafonnement

de l'aide publique susceptible d'être apportée à chaque projet (en pourcentage et/ou en valeur absolue) et le fléchage des aides accordées permettraient d'éviter les distorsions de concurrence et d'encadrer ce régime de soutien public. Une telle reconnaissance du statut de service d'intérêt économique général serait en particulier utile pour permettre à une collectivité publique d'apporter un soutien financier à une personne privée construisant une grande infrastructure sportive sur un terrain qui lui aurait été remis par bail emphytéotique administratif (BEA) conclu de gré à gré.

Il convient de préciser **qu'un bail emphytéotique peut bien être conclu de gré à gré** dès lors qu'il n'est pas couplé à un contrat de marché public ou à une convention de délégation de service public et que la collectivité locale n'intervient ni dans la conception du projet ni dans l'exécution des travaux de construction de l'enceinte sportive. Une commune peut ainsi conclure un BEA sans mise en concurrence pour mettre à disposition un terrain sur lequel sera édifée une infrastructure sportive par un acteur privé. En revanche, lorsque le BEA est couplé à un autre contrat, en particulier lorsqu'une collectivité locale donne à bail une infrastructure sportive existante à un club en le chargeant de la rénover et d'en assurer l'entretien, ce bail sera de facto soumis à la procédure de publicité et de mise en concurrence applicable aux délégations de service public (prévues aux articles L. 1411-1 et suivants du code général des collectivités territoriales).

Projet de stade OL Land à Lyon



© BUFFI & Associés – Avril 2010 – Document de travail

Toutefois, la subvention d'un emphytéote dans le cadre d'un BEA est fortement contrainte par les différentes règles applicables. Le rapport de la commission Séguin rappelle que lorsqu'un club est désigné comme titulaire d'un BEA conclu de gré à gré, le montant de la redevance qu'il verse à la collectivité propriétaire doit se conformer à la pratique du marché et intégrer l'aide éventuelle de la collectivité publique à la construction de l'enceinte, sous peine d'être qualifiée d'aide de l'État au regard du droit communautaire. Il suggère à cette fin que la redevance comporte une part variable, fonction par exemple du chiffre d'affaires du club, et qu'en tout état de cause l'état du droit soit clarifié sur ces questions. Si l'emphytéote n'est pas la société sportive, des aides et garanties sont envisageables, sous réserve de respecter le droit communautaire en matière d'aides d'État, tout en permettant à l'exploitant de l'infrastructure de ne pas avoir à supporter une redevance d'un niveau trop élevé. Tel sera le cas si la collectivité parvient à montrer que le concours public a pour objet de compenser les charges supportées par l'entreprise au titre de missions de service public clairement définies qui lui sont confiées.

C'est pour aller au-delà de cette situation de compensation de charges de service public qu'il pourrait être intéressant de faire valider un élargissement des critères de reconnaissance des « services d'intérêt économique général ». Conformément à

la suggestion de la commission Séguin, il pourrait ainsi être envisagé de notifier à la Commission européenne les projets d'aide au bénéfice d'opérateurs privés ou publics-privés pour la réalisation de grandes infrastructures sportives dans le cadre de BEA. Il s'agirait là d'un prolongement du raisonnement conduit en droit interne par le conseil d'État<sup>20</sup>, qui a jugé qu'une personne privée peut prendre l'initiative d'une activité à laquelle est reconnu le caractère de service public (qui peut donc être subventionnée par la collectivité publique) sans qu'il y ait eu pour autant dévolution d'une mission de service public. Tel pourrait être le cas lors de la construction d'une infrastructure sportive, eu égard à l'intérêt collectif attaché à la réalisation de ce projet et à son caractère structurant pour le territoire.

Au-delà du financement de la construction d'équipements neufs, le modèle d'explo-

tation d'équipements publics existants, le cas échéant rénovés, doit être redéfini. En effet, l'arrivée des clubs professionnels à statut commercial dans le champ du spectacle sportif a fait surgir la question de la définition de la valeur d'utilisation et de la charge d'entretien d'équipements publics, jusqu'alors entièrement supportée par les collectivités territoriales.

Un récent rapport de la Cour des comptes<sup>21</sup> éclaire cette zone d'ombre, en indiquant que le montant de la redevance d'occupation d'un stade par un club professionnel devrait être fixé en référence à la valeur locative de l'équipement, aux frais d'entretien et aux avantages tirés de son exploitation. Un consensus semble donc se dégager sur les modalités de calcul de ces redevances d'exploitation de grands équipements sportifs, qui pourraient utilement faire désormais l'objet d'une circulaire de l'administration afin de conforter la sécurité juridique des opérateurs.

<sup>20</sup> Cf. notamment décision Conseil d'État, 16 avril 2007, commune d'Aix-en-Provence.

<sup>21</sup> « Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels », Cour des comptes, décembre 2009.

**Proposition 6 : Sécuriser le cadre juridique de la construction et de l'exploitation de grandes infrastructures de spectacle sportif, en réfléchissant à l'opportunité de reconnaître des projets privés comme « services d'intérêt économique général » et en clarifiant les modalités de fixation des redevances d'occupation des équipements publics.**



### 2.3.3.3. Les mesures fiscales

Deux mesures principales de nature fiscale figurent dans les divers rapports récents qui traitent de la compétitivité des clubs sportifs professionnels, notamment celui de la commission « grands stades » et celui remis par Eric Besson en novembre 2008<sup>22</sup>.

La première d'entre elles concerne la **substitution de la TVA à taux réduit à la taxe sur les spectacles acquittée par les organisateurs de réunions sportives**. Ceux-ci sont en effet soumis à cet impôt, prévu aux articles 1559 à 1566 du code général des impôts, qui est perçu au profit des communes et calculé sur les droits d'entrée des spectateurs. Le taux est fixé à 8 % de ces recettes, mais les conseils municipaux peuvent décider d'une majoration allant jusqu'à 50 % de ce tarif ou à l'inverse d'une exonération de certaines catégories de compétition voire de l'ensemble des compétitions sportives organisées sur le territoire de la commune. Néanmoins, les compétitions relevant d'activités sportives limitativement énumérées par arrêté ministériel sont exonérées de cet impôt à titre définitif ou temporaire. Enfin, les droits d'entrée aux manifestations sportives qui entrent dans le champ d'application de l'impôt sur les spectacles sont exonérés de la TVA.

L'application de cette taxe sur les spectacles, au mécanisme complexe et au rendement faible, constitue un frein au développement des manifestations et équipements sportifs. En effet, outre la charge directe qu'elle représente, le non-assujettissement à la TVA fait perdre aux clubs la faculté de récupérer la TVA versée (y compris sur leurs investissements) et conduit à l'imposition d'une taxe sur les salaires pénalisante pour la compétitivité des clubs professionnels. Elle crée de surcroît une inégalité entre les disciplines sportives, puisque 45 d'entre elles en sont exonérées (à l'exception du football, du rugby, du basketball et du tennis), à laquelle s'ajoute une inégalité entre les clubs, en fonction de la politique d'exonération des communes (exonération totale à Marseille ou Bordeaux par exemple, taxe au taux de 12 % à Paris). Le versement de la taxe sur les spectacles n'est donc plus la règle mais l'exception.

**Sa suppression mettrait un terme aux inégalités de traitement entre disciplines, clubs et communes, renforcerait la compétitivité de nos clubs professionnels** (qui ne seraient plus assujettis à la taxe sur les salaires) **et les inciterait davantage à investir** (grâce à la possibilité de récupérer la TVA sur leurs dépenses, en particulier d'investissement). Elle renforcerait en outre la cohérence du système fiscal, réduirait les charges de gestion pour l'administration et faciliterait la gestion des clubs, en ne les obligeant plus à distinguer dans leur comptabilité la part de leurs activités soumise à la TVA (les activités marchandes détachables des activités sportives).

Compte tenu de ses différents avantages, cette mesure avait au demeurant déjà été proposée dans le projet de loi de finances pour 2000, ainsi que dans le rapport remis par Jean-Philippe Denis au ministre des sports en novembre 2003. Le remplacement de la taxe sur les spectacles par l'adoption d'un taux réduit de TVA pour les droits d'utilisation des installations sportives et d'admission aux spectacles sportifs est d'ailleurs bien autorisé par le droit communautaire<sup>23</sup>.

La mission préconise par conséquent d'adopter cette mesure fiscale, dans le cadre d'une démarche concertée avec les fédérations sportives, en intégrant deux paramètres :

- l'assujettissement à la TVA conduirait à revenir sur des exonérations et abattements rendus possibles par le régime de l'impôt sur les spectacles ;
- la fiscalité sur les spectacles étant perçue au profit des communes, une compensation serait due par l'État, en application du principe constitutionnel de libre administration des collectivités territoriales.



FÉRENC ISZA

La mesure représenterait un coût net pour l'État que l'on peut évaluer entre 20 et 40 M€ par an, solde de la TVA perçue (environ 30 M€ par an) d'un côté, et des compensations versées aux collectivités locales (correspondant au produit de la taxe, de l'ordre de 17 M€) et à la sécurité sociale (correspondant à la taxe sur les salaires aujourd'hui versée par les clubs, soit environ 35 M€), ainsi que de la TVA nouvellement déductible pour les clubs. Elle pourrait être présentée, à l'égard du monde sportif et en particulier des clubs professionnels, comme une mesure d'atténuation de l'impact de la suppression récente du droit à l'image collective, qui sera effective à compter de juin 2010.

La deuxième préconisation en matière fiscale, qui figure notamment dans le rapport de la commission présidée par Philippe Séguin, est **l'introduction des dépenses de « naming » dans la liste des dépenses déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés**, en modifiant l'article 39-1-7° du code général des impôts.

Le développement de ce levier potentiel de financement des grandes infrastructures sportives est certes lent en France, du fait sans doute d'obstacles culturels et de la faiblesse du tissu des grandes entreprises à forte identité régionale. Une forme d'incitation pourrait donc s'avérer utile pour lancer une dynamique et des partenariats de long terme. Il apparaît toutefois, après analyse juridique approfondie, que le naming peut d'ores et déjà être considéré comme une dépense de parrainage « exposée dans l'intérêt direct de l'exploitation » et destinée à promouvoir l'image de marque de l'entreprise.

Ces dépenses entrent donc dans le champ de l'actuel article 39-1-7° du code général des impôts et sont de ce fait déjà déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, sous réserve que les dépenses engagées soient en rapport avec l'avantage attendu par l'entreprise<sup>24</sup>. Dès lors, il ne semble pas nécessaire d'aller plus loin en assouplissant les conditions de leur éligibilité mais plutôt d'assurer une plus grande diffusion de cet avantage existant.

<sup>24</sup> Cette interprétation a été confirmée à la mission par la direction de la législation fiscale.

<sup>22</sup> « Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français », rapport du secrétaire d'État chargé de la prospective, de l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique, novembre 2008.

<sup>23</sup> Le point 13 de l'annexe III de la directive 2006/112/CE du 28 novembre 2006 relative au système commun de TVA admet l'application d'un taux réduit de TVA pour les manifestations sportives.

**Proposition 7 : Remplacer la taxe sur les spectacles, inéquitable et pénalisante pour la compétitivité et l'investissement des clubs dans leurs équipements sportifs, par un assujettissement à la TVA à taux réduit.**



## 2.4. Bâter des dossiers techniques de candidature de qualité

Disposer des équipements nécessaires à l'organisation d'une grande compétition sportive internationale ne suffit pas à convaincre les instances internationales de la capacité d'une région ou d'un pays à accueillir l'événement. Les dossiers techniques de candidature requièrent ainsi la démonstration de compétences diverses, tant en matière de sécurité ou de lutte antidopage que de simplification des formalités douanières ou de délivrance des visas par exemple.

Si le fait de disposer d'un excellent dossier technique ne suffit pas à garantir le succès, ainsi que le montre l'exemple malheureux de Paris 2012, ce n'est qu'en s'appuyant sur un socle technique solide que notre stratégie d'influence internationale peut porter ses fruits.

**Avoir la capacité à mobiliser rapidement les compétences et données nécessaires à l'établissement d'un dossier technique de candidature de qualité est donc un pré-requis pour se maintenir dans le peloton de tête des grandes nations organisatrices d'événements sportifs internationaux.**

<sup>25</sup> « 29 % des 12 millions de bénévoles dans les associations françaises sont engagés dans des associations sportives, ce qui fait du sport le premier secteur associatif en France (source : lettre du Haut commissaire à la jeunesse – janvier 2010). »

<sup>26</sup> À titre d'illustration, le comité national olympique britannique a fortement communiqué sur le fait que le matériel utilisé par son équipe olympique durant les Jeux olympiques de Vancouver serait donné à « MoreSports », un organisme caritatif local qui offre aux familles des communautés les plus pauvres de Vancouver la possibilité de pratiquer des activités physiques et sportives.

### 2.4.1. Valoriser nos atouts traditionnels

À cet égard, la France dispose d'atouts importants et d'une longue expérience qui mérite d'être capitalisée. C'est dans cette logique qu'un poste de délégué interministériel aux grands événements sportifs (DIGES) a été institué de façon pérenne à la fin de l'année 2008, alors que les délégations interministérielles par le passé n'étaient réunies que pendant la préparation et le déroulement d'événements majeurs, comme les coupes du monde de football et de rugby. Parmi les incontestables points forts que notre pays pourrait mettre en avant dans les différents dossiers qu'il présente figurent :

- la qualité des infrastructures de transport et de santé ;
- la qualité de l'accueil et de la prise en charge des touristes, avec une offre hôtelière et de restauration de très bon niveau ;
- notre expérience en matière d'organisations d'événements internationaux d'envergure, ainsi que permet de le rappeler l'analyse conduite en annexe III ;
- la densité du tissu de bénévoles<sup>25</sup> et le niveau élevé de pratique sportive ;
- une capacité démontrée à assurer la sécurité de grands événements, en prévenant notamment les risques d'attaques terroristes ;
- une volonté forte et constante de lutter contre le dopage ;
- l'important niveau de soutien de la population aux candidatures à des grands événements et son adhésion massive à leur organisation, grâce à notre capacité à mettre en place des animations populaires autour de ces manifestations, notamment dans un cadre scolaire ou associatif.

### 2.4.2. Développer de nouveaux axes d'excellence et points forts

Au-delà de ces atouts traditionnels, les fédérations et les porteurs de projets de candidatures gagneraient à développer des facteurs différenciants face aux dossiers concurrents. Parmi ceux-ci peuvent être cités :

- **l'attachement au développement durable**, qui peut passer par la compensation des émissions de carbone liés à l'événement ou encore la création d'emplois pérennes dans les quartiers sensibles ;
- **la volonté d'améliorer l'« héritage »** laissé par l'événement et l'utilisation des équipements sportifs dans la durée. L'objectif étant de favoriser la construction d'équipements utiles à la collectivité et viables économiquement. Le don des équipements et structures provisoires conçus pour la manifestation, que ce soit à des pays en voie de développement ou à des associations, est également une piste à explorer<sup>26</sup> ;

• **la promotion des compétitions handisport** et de la pratique sportive par les personnes en situation de handicap. L'idée d'organiser plus régulièrement une compétition handisport simultanée lorsque la France accueille une compétition de « valides » mériterait d'être expertisée, en s'appuyant notamment sur l'expérience des mondiaux d'escrime de novembre 2010 ;

• **l'association d'autres pays** (par exemple du Maghreb) à l'organisation d'un grand événement, par la « délocalisation » de quelques rencontres (sur le modèle des matchs de rugby joués au Pays de Galles et en Ecosse pendant la coupe du monde organisée par la France en 2007) ;

• **la formalisation de l'engagement des principales organisations syndicales à ne pas perturber l'organisation** des grands événements dans notre pays. La crainte de mouvements de grèves constitue en effet un handicap d'image pour notre pays, alors même que les faits témoignent du grand sens des responsabilités des syndicats ;

• **la fourniture d'un cadre juridique protecteur des droits et intérêts des instances sportives internationales**, tant en matière de protection des emblèmes, marques et symboles (sur le modèle de l'article L. 141-5 du code du sport qui concerne les Jeux olympiques) que d'encadrement de la publicité et des pratiques commerciales pendant la durée de l'événement, à proximité des lieux dans lesquels il serait organisé. Une telle amélioration de l'environnement juridique d'accueil des grandes manifestations sportives pourrait passer par l'adoption, de façon préventive et par anticipation, d'un cadre législatif protecteur, inspiré de celui voté récemment en Nouvelle-Zélande (cf. annexe VI). Celui-ci concernerait les seuls événements reconnus « d'importance significative » par le ministre chargé des sports, après avis de la commission chargée de la promotion du sport à l'international au sein du CNDS (cf. infra, § 2.5.2) <sup>27</sup>.

<sup>27</sup> L'annexe VI dresse la liste des critères pris en compte en Nouvelle-Zélande pour l'attribution de la qualité d'événement « d'importance significative », qui pourraient être repris dans le texte de loi nécessaire. Il s'agirait des événements :

- nécessitant un haut niveau de gestion et de coordination ;
- sollicités par un organisateur disposant de la capacité de les organiser et entendant faire respecter les droits de propriété intellectuelle ;
- susceptibles d'attirer un nombre important de participants et de spectateurs nationaux et étrangers et de nature à profiter au tourisme ;
- de nature à améliorer l'image internationale du pays ou de la région d'accueil ;
- susceptibles d'attirer des sponsors et une couverture médiatique internationale ;
- offrant des retombées sportives, culturelles, sociales et économiques.

Des exigences objectives, telles que le nombre de participants ou de spectateurs attendus ou le nombre de lieux sur lesquels serait organisé l'événement, pourraient être ajoutées.

**Proposition 8 : Au-delà de nos points forts traditionnels, mettre en avant dans nos dossiers de candidature les atouts nouveaux de la France dans la compétition mondiale [développement durable, héritage de l'événement, promotion du handisport, contexte social apaisé, cadre juridique favorable...].**



## 2.5. Développer les compétences nécessaires et mettre en place une gouvernance adaptée

Les diverses conditions requises pour que la France reste un grand pays organisateur d'événements sportifs internationaux (une stratégie globale d'accueil d'événements, une capacité d'influence, des infrastructures adaptées, des dossiers de candidature de qualité) supposent d'identifier les fonctions nécessaires et de répartir les rôles entre les différents acteurs.

### 2.5.1. Organiser les fonctions permettant de répondre aux exigences d'une stratégie volontariste d'accueil de grands événements sportifs

Cinq fonctions principales peuvent être identifiées.

La première est l'**expertise financière et l'évaluation de l'impact** des projets d'organisation de grands événements. L'appréciation de la faisabilité d'un projet, et notamment la mesure des risques financiers pour l'organisateur, doit bien entendu conditionner les soutiens susceptibles de lui être apportés. Par ailleurs, certains pays<sup>29</sup> ont mis en place une méthodologie transversale d'évaluation ex ante et ex post des retombées économiques, sociales et sportives de grands événements. Celle-ci permet d'éclairer les choix des décideurs avant le dépôt des candidatures, en assurant une comparabilité entre les événements, et de mesurer leur impact après leur organisation. Les évaluations conduites à ce jour en France manquent le plus souvent de rigueur, en excluant certaines externalités négatives et les effets d'éviction. Un investissement méthodologique dans ces champs serait ainsi justifié, en s'appuyant notamment sur des universitaires.

La deuxième fonction est le **soutien financier** apporté à l'organisation d'événements sportifs. Tout comme l'expertise financière des dossiers de candidature, les décisions relatives au soutien financier de l'État étaient assurées jusqu'en 2009 par la direction des sports. Celle-ci se prononçait ainsi chaque année, dans le cadre de l'instruction des projets de conventions d'objectifs présentés par les fédérations sportives, sur l'attribution d'une aide à l'organisation d'un championnat du monde ou d'Europe. L'insuffisance des moyens budgétaires a motivé la décision de transférer pour l'avenir cette compétence au CNDS pour les compétitions majeures dans la majorité des sports, le ministère chargé des sports n'intervenant plus que de façon subsidiaire.

La troisième fonction à organiser est la **définition concertée d'une stratégie de soutien des événements sportifs**. Pourquoi organiser de grands événements et quelles manifestations retenir ? Quelles en sont les conséquences sur la politique nationale de soutien à la réalisation de grands équipements sportifs ? Cette mission n'est pas véritablement assurée aujourd'hui, dans la mesure où les propositions émanant des fédérations ne sont limitées que par le montant des crédits disponibles. Le bureau des relations internationales de la direction des sports a investi le sujet très récemment en effectuant des visites d'étude chez nos voisins européens, lui permettant de constater que de telles stratégies existent ailleurs et que l'État, même dans les pays à tradition libérale ou décentralisés, s'y était donné les moyens d'un véritable pilotage.

Accompagnant le transfert de la compétence de financement au CNDS et répondant à une obligation de concertation avec le mouvement sportif, une commission des grands événements sportifs, composée de représentants de l'État, du mouvement sportif et des collectivités territoriales, doit prochainement être instituée au sein de cet établissement public, avec notamment pour mission la définition d'une stratégie générale en la matière.

La quatrième fonction est le **soutien technique et méthodologique** apporté aux porteurs de candidatures et organisateurs d'événements. Cette mission n'était pas non plus véritablement assurée avant la décision prise fin 2008 de pérenniser la fonction de délégué interministériel aux grands événements sportifs (DIGES – cf. supra). La mission première de ce dernier est de coordonner l'ensemble des services de l'État concernés par l'accueil de l'événement (sécurité, douanes, fiscalité, justice, affaires étrangères, etc.) et de fournir dans ce cadre une assistance technique aux organisateurs d'événements dans la constitution des éléments techniques des dossiers de candidature. Le CNDS, investi de sa nouvelle mission de soutien financier et s'inspirant d'exemples étrangers, est aussi amené à proposer une assistance méthodologique aux organisateurs d'événements, avec un risque de doublon. En revanche, une partie de cette fonction n'est toujours pas couverte : l'assistance à la recherche de partenaires économiques des événements sportifs<sup>29</sup>.

Enfin, la cinquième fonction est le **pilotage de la stratégie d'influence**. Elle n'est que très partiellement assurée par le bureau des relations internationales de la direction des sports, chargé de la politique de coopération internationale. Celui-ci a certes dressé la liste exhaustive des Français exerçant des responsabilités dans les institutions sportives internationales et travaille sur un projet d'élaboration d'une base de données permettant la consultation et garantissant la mise à jour de cette liste. Il intervient également dans le cadre de l'instruction des conventions d'objectifs, pour attribuer des crédits aux fédérations qui accompagnent les candidatures de leurs membres à des fonctions électives à l'international et les soutiennent matériellement dans l'exercice de leur mandat.

Ce simple soutien matériel ne conduit toutefois pas à assurer une fonction d'animation de réseau ni à fournir un premier niveau de conseil à un candidat organisateur dans l'élaboration d'une stratégie de lobbying. Les prestations d'hospitalité et de prise en charge médicale des personnalités, sportifs et accompagnants étrangers ne font pas non plus l'objet d'une planification suffisante. Ces tâches doivent donc être mieux assurées.

<sup>29</sup>La fédération d'escrime par exemple aurait utilement bénéficié du fait de pouvoir s'appuyer sur une telle assistance dans la perspective de l'organisation du championnat du monde d'escrime au Grand palais en novembre 2010.

### 2.5.2. Redéfinir les rôles en matière de politique des grands événements sportifs, en faisant du CNDS une structure de promotion du rayonnement du sport français

Les initiatives récentes ont eu pour effet d'installer, aux côtés des acteurs traditionnels de la politique des événements sportifs (les fédérations, le ministère chargé des sports et le CNOSF), deux nouveaux venus : le DIGES et le CNDS. Hormis le cas des méga-événements (Jeux olympiques, coupe du monde ou championnat d'Europe de football, coupe du monde de rugby), pour lesquels des groupements d'intérêt public ad hoc sont constitués, la mission s'est interrogée sur la répartition optimale des rôles et fonctions entre ces différents acteurs. Le thème des grands événements sportifs intéresse naturellement le CNOSF en tant que représentant des fédérations sportives. Ainsi, il est directement impliqué dans toute démarche de soutien à une candidature aux Jeux olympiques. Ayant manifesté un fort attachement à une gouvernance plus équilibrée de la politique nationale du sport, le CNOSF considère que le CNDS constitue aujourd'hui le lieu idoine de cette gouvernance. Cet établissement public gère en effet l'essentiel des aides de l'État au mouvement sportif. Affecté initialement au développement du sport dans les territoires (aides aux clubs, comités départementaux et régionaux, ainsi qu'aux communes pour les équipements), il a reçu progressivement de nouvelles missions qui le conduisent à apporter des aides financières aux fédérations nationales.

Partant du constat que cette structure constitue l'instance majeure de la concertation en matière sportive, la mission préconise de **faire du CNDS le pivot opérationnel de mise en œuvre de la politique nationale des grands événements sportifs**. La commission des grands événements sportifs, en cours de constitution en son sein, devrait être rebaptisée « commission de promotion du sport à l'international » et aurait vocation à :

- arrêter une stratégie générale de soutien aux grands événements sportifs, en ayant préalablement explicité les motifs pour lesquels la France souhaite être candidate à ces organisations ;
- se prononcer sur les propositions de soutien financier aux candidatures et aux organisations ;
- connaître et coordonner les actions relevant de la stratégie d'influence.

Cette commission, support de la gouvernance de la politique des grands événements sportifs, serait composée de représentants du mouvement sportif, de l'État et des collectivités territoriales. Les entreprises volontaires pourraient être associées au sein d'un club d'entreprises et fournir ainsi utilement leur avis en matière d'événements à favoriser, de stratégie d'influence, d'organisation et de modèles de partenariats. Dans une logique de bloc de compétences, le CNDS réformé se verrait en outre confier la responsabilité :

- de l'expertise de la faisabilité financière des projets de grands événements sportifs ;
- de l'assistance technique aux porteurs de projets, y compris la recherche de partenaires financiers ;
- de « l'intelligence sportive » ;
- de la conduite de la stratégie globale d'influence, en développant, animant et mobilisant le réseau des Français qui exercent des responsabilités dans les instances sportives internationales (tâche dont le financement est aujourd'hui assuré par la direction des sports du ministère) et de l'aide à la mise en œuvre de la stratégie spécifique accompagnant chaque candidature. Une cellule ad hoc de quelques agents dédiés, qui pourrait s'appuyer sur des compétences externes spécialisées, devrait être créée à cette fin ;
- de la cellule logistique d'hospitalité pour l'accueil des personnalités étrangères, ainsi que de la planification de la prise en charge médicale des sportifs étrangers et de leurs accompagnants lors de leurs séjours en France ;
- du suivi des coopérations internationales en matière sportive ;
- de la labellisation de programmes de formation continue destinés à la fois à des élus de fédérations sportives et à des sportifs de haut niveau encore en activité ou ayant récemment cessé leur activité.

Dans ce schéma, la direction des sports n'exercerait plus de fonction opérationnelle en matière de politique des grands événements sportifs. Elle exprimerait en revanche l'analyse et la volonté de l'État dans la définition des orientations stratégiques et siègerait à ce titre au sein des instances du CNDS. Elle resterait l'interlocuteur des États étrangers dans la conduite des projets de coopération internationale.

Le CNOSF serait quant à lui invité à animer la réflexion collective des fédérations sur le sujet, à organiser leur contribution à la fonction d'intelligence sportive et à les mobiliser sur l'enjeu de la présence des Français à l'international. Une collaboration fonctionnelle devrait être établie entre les agents du CNOSF en charge de ce suivi et le CNDS.

Le DIGES, enfin, partagerait avec le CNDS la fonction d'assistance technique et méthodologique. En tant que délégué interministériel placé sous l'autorité directe du Premier Ministre, il dispose de la capacité à mobiliser rapidement les diverses administrations d'État impliquées et de constituer un guichet unique. Un bon principe d'organisation serait qu'il s'appuie techniquement sur les agents du CNDS en charge de l'assistance technique auprès des porteurs de projets et conserve un nombre très limité de collaborateurs directs. La mission confiée au délégué interministériel lui donnerait naturellement vocation à participer aux travaux de la commission des grands événements sportifs.

Un tel élan nouveau dans la politique d'accueil de grands événements sportifs internationaux suppose un signe fort, qui serait donné par la redéfinition du titre, des missions et de l'organisation du CNDS. Le décret constitutif du CNDS pourrait être modifié pour que :

- cet établissement public prenne le nom d'« **agence du sport français** » ;
- ses **missions** soient redéfinies autour de deux grands thèmes, à savoir le développement des pratiques sportives et la promotion du sport français à l'international ;
- ses trois grands domaines d'interventions (les aides aux pratiques sportives, les aides aux équipements sportifs et les aides à la promotion du sport français à l'international) fassent l'objet d'un mode de gouvernance identique, avec l'institution de **trois commissions** : la commission du développement des pratiques sportives, la commission des équipements sportifs et la commission de promotion du sport français à l'international.

<sup>28</sup>L'Afrique du Sud ou la Suisse notamment, qui a développé un « Event Scorecard ».



### 2.5.3. Désigner un ambassadeur du sport français chargé de porter son message à travers le monde

La désignation d'une personnalité prestigieuse, choisie de préférence parmi des sportifs français de renom ou des personnalités du monde sportif, est souhaitable pour incarner cette politique de renforcement de l'attractivité de la France en matière d'organisation de grands événements sportifs. Il s'agirait d'une activité à temps plein, qui exige une pleine disponibilité, une expérience internationale et la volonté de voyager à travers le monde pour « vendre » les atouts de notre pays.

Cette personnalité devrait être nommée par le Président de la République, sur proposition du ministre chargé des sports, et avoir statutairement le rang d'ambassadeur. Elle deviendrait ainsi **l'ambassadeur permanent du sport français**, qui serait chargé de porter son message à travers le monde et de nouer des relations durables avec les personnalités internationales du monde sportif. Cette fonction ne devrait pas pouvoir être confiée à un élu ni à une personne ayant exercé une responsabilité politique dans un passé récent, afin de garantir une indépendance vis-à-vis du pouvoir politique et une impartialité aux yeux du mouvement sportif international. Sa nomination devrait être validée par le Parlement<sup>30</sup>.



MICHAEL STEELE

Cet ambassadeur cumulerait la présidence du conseil d'administration de la nouvelle « agence du sport français », qui se substituerait au CNDS, et celle de la commission de promotion du sport français à l'international créée en son sein.

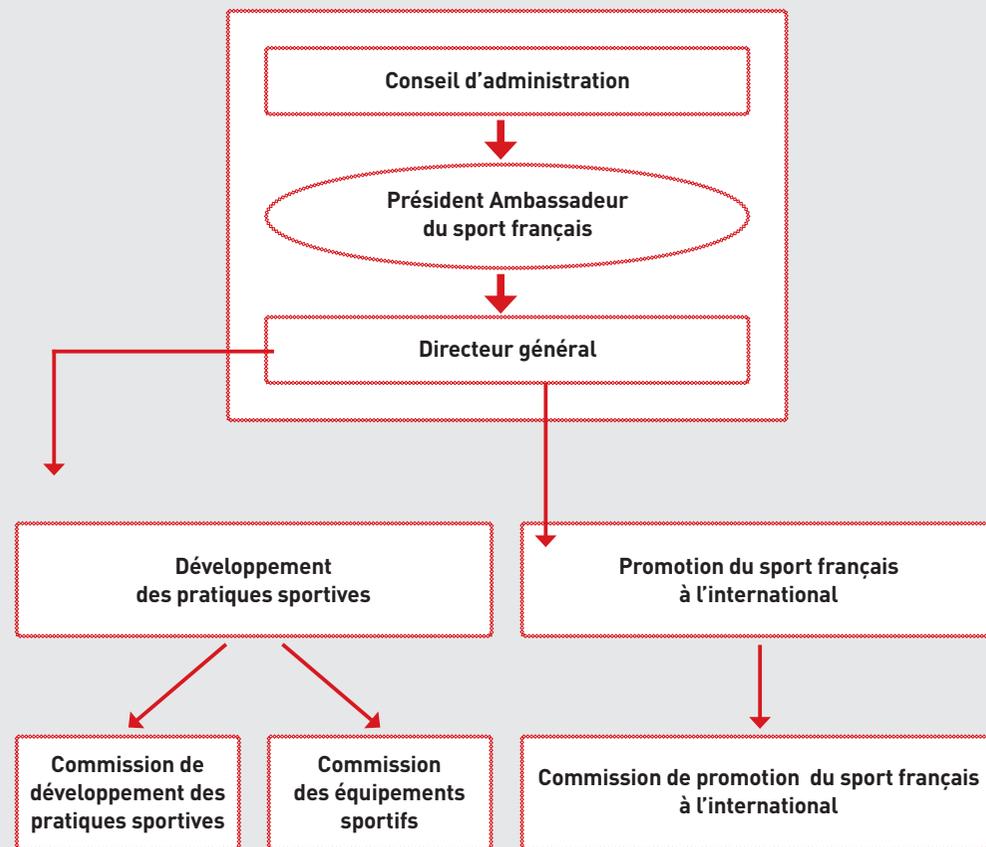
<sup>30</sup>Cette fonction devrait être considérée comme faisant partie de celles pour lesquelles, « en raison de leur importance pour la garantie des droits et libertés ou la vie économique et sociale de la Nation, le pouvoir de nomination du Président de la République s'exerce après avis public de la commission permanente compétente de chaque assemblée », conformément à l'article 13 de la Constitution.

#### Proposition 9 : Redéfinir la répartition des rôles dans la politique de soutien aux grands événements sportifs :

- en transformant le CNDS en une véritable « agence du sport français », pivot opérationnel de mise en œuvre de la politique nationale des grands événements sportifs
- et en instituant un ambassadeur permanent du sport français, chargé de porter son message à travers le monde.



### Schéma récapitulatif des missions proposées pour l' « Agence du sport français »



- expertise et faisabilité financière des projets de grands événements sportifs
- assistance technique aux porteurs de projet
  - « intelligence sportive »
- conduite de la stratégie globale d'influence
- hospitalité pour les personnalités étrangères et planification de la prise en charge médicale
- suivi des coopérations sportives internationales
  - labellisation de programmes de formation continue





## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier l'équipe qui m'a assisté tout au long de nos travaux pour son précieux concours :

[ Jack Azoulay, inspecteur des finances

[ Benjamin Fauchier Delavigne, collaborateur parlementaire

[ Richard Monnereau, inspecteur général de la jeunesse et des sports

### Ainsi que :

Emmanuel Sordet,  
Marc Bellanger,  
Nicolas Duboille, avocats associés  
au cabinet Granrut

Fabien Canu, inspecteur général de la jeunesse et des sports,  
pour la qualité de leur expertise.

Clémence Guichard,  
pour la qualité de ses recherches

Je souhaite également saluer, pour leur disponibilité et la pertinence de leurs avis et analyses, les participants d'horizons divers du comité consultatif que j'ai réuni à plusieurs reprises pour débattre et faire progresser notre réflexion :

[ Christophe Bouchet,  
président de SportFive

[ Arnaud Bouët, architecte,  
cabinet BVL architecture

[ Bruno Breton, directeur marketing et développement du groupe Boloré Média

[ Gérald Darmanin,  
collaborateur parlementaire

[ Caroline Fel, dirigeante Themis Network

[ Alain Frey, responsable de l'unité départementale de médecine du sport,  
CHI de Poissy Saint-Germain

[ Antoine Grezaud, directeur de cabinet  
du président de l'Institut du monde arabe

[ Bruno Lalande, directeur de KantarSport

[ Pierre-François Le Fol, chargé  
de mission au secrétariat  
d'État au Grand Paris

[ Karl Olive, journaliste producteur sportif  
et gérant de KO Production

[ Thomas Remoleur, conseiller technique  
au cabinet de la ministre de la santé  
et des sports

Je remercie les nombreuses personnes qui ont accepté de nous recevoir pour partager leur expérience, leurs analyses et leurs attentes et particulièrement Serge Grouard, député-maire d'Orléans, qui a bien voulu accueillir les membres du comité consultatif pendant une journée pour leur présenter les projets sportifs conduits dans sa ville.

Je salue enfin la réactivité des fédérations sportives, des préfectures de région et des ambassades que nous avons sollicitées au cours de la mission et qui nous ont transmis des éléments d'information instructifs.



## ANNEXES

Annexe I : Lettre de mission

Annexe II : Liste des personnes rencontrées

Annexe III : La place de la France dans  
l'organisation de grands événements  
sportifs depuis 1980

Annexe IV : Les infrastructures nécessaires à l'organisation de grands événements  
sportifs internationaux

Annexe V : La présence française dans  
les instances sportives internationales

Annexe VI : Les législations étrangères  
favorables à l'organisation de grands  
événements sportifs



## ANNEXE I

### Lettre de mission

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE

Paris, le 24 novembre 2009

Monsieur le Député,

L'organisation de grands événements sportifs, c'est-à-dire d'événements sportifs d'envergure internationale, fait l'objet depuis quelques années d'une concurrence de plus en plus forte entre les villes et les pays du monde. Le nombre croissant de candidatures enregistrées auprès d'instances comme le CIO, la FIFA, l'IRB ou encore l'UEFA, pour l'organisation des jeux olympiques d'été comme d'hiver, des coupes du monde de football ou de rugby, en sont l'illustration la plus évidente.

Cela n'a rien d'étonnant, quand on songe à l'importance que revêt pour une région et même un pays tout entier, l'organisation de telles manifestations. Car un grand événement sportif est un facteur de développement économique et touristique aux multiples retombées pour des secteurs aussi divers que l'hébergement, la restauration, les transports et les infrastructures.

De façon plus générale encore, on sait aussi que les grands événements sportifs, parce qu'ils sont hautement médiatisés, offrent une vitrine exceptionnelle aux pays qui les organisent.

Votre palmarès sportif incomparable, votre expérience professionnelle dans le monde du sport, ainsi que les analyses et propositions que vous avez émises lors de vos nombreuses interventions dans le débat public, vous désignent naturellement pour conduire une mission spécifique de réflexion sur la tenue de grands événements sportifs en France et les moyens de concevoir une politique active pour en promouvoir régulièrement l'organisation.

Il vous appartiendra, notamment, en vous rapprochant des nombreux acteurs publics et privés concernés par ce sujet, d'établir un état des lieux des forces et des faiblesses de notre pays par rapport à ses principaux concurrents étrangers, de faire toutes les propositions qui vous paraîtront nécessaires pour rendre la France plus compétitive, et de définir un programme d'accueil à la hauteur de nos ambitions internationales. Vous veillerez tout particulièrement à définir une stratégie cohérente de mise en place d'équipements sportifs performants et adaptés à la nature des enjeux, sur l'ensemble du territoire.

Bien entendu vous disposerez, en tant que de besoin, de l'appui de l'administration du ministère de Santé et des Sports et de son secrétariat d'Etat, ainsi que de tous les services qui pourraient vous être utiles pour mener à bien votre travail. Je leur demande de bien vouloir prêter leur concours effectif à l'accomplissement de cette mission. Vous serez en outre assisté dans vos démarches par un membre de l'Inspection générale des finances et un membre de l'Inspection générale de la Jeunesse et des sports.

Vous voudrez bien me faire parvenir, avant la fin du premier trimestre 2010, un premier rapport d'étape sur les avancées et les premières propositions de votre mission.

Je vous prie de croire, Monsieur le Député, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Nicolas SARKOZY

## ANNEXE II

### Liste des personnes rencontrées

Prénom	Nom	Fonction	Organisation
Philippe	AUGIER	Maire de Deauville, Président	France Congrès
Jean-Michel	AULAS	Président	OL Groupe
Donatien	de BAILLIENCOURT	Avocat	Granrut
Raymond	BAURIAUD	Directeur marketing, communication, presse	Fédération française de basketball
Marc	BELLANGER	Avocat associé	Granrut
Frédéric	BESNIER	Directeur	Association nationale des ligues de sport professionnel
		Rapporteur	Commission « grandes salles » présidée par Daniel Costantini
François	BESSON	Directeur sportif	Fédération internationale de judo
Fabrice	BOMTEMPS	Chef de projet relations publiques et événements	SNCF – direction de la communication
Roland	BOUVARD	Directeur général adjoint chargé des services techniques	Communauté Plaine commune
Patrick	BRAOUZEC	Président	Communauté Plaine commune
Anne-Marie	BRIGAUD	Chargée de mission au bureau des relations internationales et des grands événements sportifs internationaux	Ministère de la santé et des sports – direction des sports
Annabelle	CAZES	Responsable du département infrastructures d'intérêt général	Caisse des dépôts et consignations direction du développement territorial et du réseau
Xavier	CHINAUD	Associé France	ESL Network
Philippe	COLLIN DELAVALAUD	Directeur général délégué	Consortium Stade de France
Brigitte	DEYDIER	Chargée de mission Ryder Cup	Fédération française de golf
Cathy	DOLIGNON	Bureau analyse conjoncturelle (direction générale du Trésor et de la politique économique)	Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
David	DONNELLY	Manager	Algoé consultants
Louis-Frédéric	DOYEZ	Directeur général	Fédération française de natation
Joanne	DREYFUS	Associée	Deloitte
Nicolas	DUBOILLE	Avocat associé	Granrut
Patrick	FRANÇOIS	Directeur régional Île-de-France	Caisse des dépôts et consignations
Eric	GISSLER	Inspecteur général des finances	Inspection générale des finances
Pascal	GRIZOT	Président de la commission Ryder Cup	Fédération française de golf
Sophie	GUILLON-MOREL	Directrice de cabinet du Président	Mission de préfiguration de l'autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL)
Jean-Baptiste	GUILLOT	Avocat, associé gérant	Reinhart Marville Torre
Thibault	GUYON	Chef du bureau analyse conjoncturelle (direction générale du Trésor et de la politique économique)	Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
Heather	HANCOCK	Managing Partner Innovation and Brand	Deloitte UK
Laurent	HANOTAUX	Chef de la mission des affaires juridiques et contentieuses	Ministère de la santé et des sports direction des sports
Olivier	HIBAL	Directeur général	Coullier productions
Nicolas	HOLVECK	Directeur général	Association sportive Nancy Lorraine
Robert	HOSSELET	Président	Consortium Stade de France
Patrick	ILIOU	Directeur général adjoint	OL Groupe
Charlotte	JACQUIN	Avocat	Reinhart Marville Torre
Jean-Luc	JANISZEWSKI	Chef du bureau des relations internationales et des grands événements sportifs internationaux	Ministère de la santé et des sports direction des sports
Bertrand	JARRIGE	Directeur des sports	Ministère de la santé et des sports
Clément	JOUVE	Directeur des relations avec les entreprises	Sciences Po Paris

## ANNEXE II

### Liste des personnes rencontrées

Prénom	Nom	Fonction	Organisation
Frédéric	JUGNET	Délégué interministériel aux grands événements sportifs	Ministère de la santé et des sports
Grine	LAHRECHE	Avocat	Gibson Dunne
Jacques	LAMBERT	Directeur général	Fédération française de football
Bernard	LAPASSET	Président	Fédération internationale de rugby (IRB)
Olivier	LENGLLET	Directeur général du comité d'organisation du mondial d'escrime de Paris 2010	Fédération française d'escrime
François	LOICHET	Chargé de mission au bureau des relations internationales et des grands événements sportifs internationaux	Ministère de la santé et des sports direction des sports
Francis	LUYCE	Président	Fédération française de natation
Hervé	MADORE	Directeur général délégué	Comité de candidature Anney 2018
Yves	MAININI	Président	Fédération française de basketball
Lucien	MARCIANO	Directeur financier	Centre national pour le développement du sport (CNDS)
Jacques	MARSAUD	Directeur général des services	Communauté Plaine commune
Sylvie	MARTY	Mission des affaires juridiques et contentieuses	Ministère de la santé et des sports direction des sports
Denis	MASSEGLIA	Président	Comité national olympique et sportif français (CNOSF)
Éric	MERAND	Manager senior	Algoé consultants
Gérard	METOUDI	Associé France	ESL Network
Virginie	MOLHO	Avocat	Reinhart Marville Torre
Hugues	MORET	Directeur de cabinet de la secrétaire d'État	Secrétariat d'État aux sports aux sports
Gilles	MORETTON	Président du directoire	ASVEL Lyon Villeurbanne
Julien	NIZRI	Directeur général	Centre national pour le développement du sport (CNDS)
Frédéric	PIETRUSZKA	Président	Fédération française d'escrime
Bertrand	PIREL	Conseiller technique sport professionnel	Secrétariat d'État aux sports
Michel	PLATINI	Président	UEFA
France	PORET-THUMANN	Chef du bureau des fédérations unisport et du sport professionnel	Ministère de la santé et des sports direction des sports
Jean-Eudes	RABUT	Directeur général gestion d'espaces	GL Events
Olivier	REINSBACH	Directeur de la communication externe	SNCF
Jean-Luc	ROUGE	Président	Fédération française de judo
Jacques	ROUSSELOT	Président	Association sportive Nancy Lorraine
Noël	de SAINT-PULGENT	Inspecteur général des finances	Inspection générale des finances
Thérèse	SALVADOR	Secrétaire générale auprès du délégué interministériel aux grands événements sportifs	Ministère de la santé et des sports
Pascal	SIMONIN	Gérant	Stadome
Eric	SRECKI	Directeur technique national	Fédération française d'escrime
Florent européenne	STORA	Conseiller en charge de la jeunesse et des sports	Représentation permanente auprès de l'Union
Laurent	TRUPIN	Associé, directeur international	ESL Network
Jean-Louis	VALENTIN	Directeur général délégué	Fédération française de football
Matthieu	VAN VEEN	Vice-président	AEG Sports Europe
Philippe	VENTADOUR	Directeur général du directoire	Palais Omnisports de Paris Bercy
Pierre	VIAUX	Directeur général (CNOSF)	Comité national olympique et sportif français
Jean-François	VILOTTE	Président	Mission de préfiguration de l'autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL)
Gilbert	YSERN	Directeur général	Fédération française de tennis

## ANNEXE III

### La place de la France dans l'organisation de grands événements sportifs depuis 1980

L'échec des candidatures successives de la France à l'obtention des Jeux olympiques d'été a terni l'image de notre pays en termes de capacité à attirer les grands événements sportifs sur son territoire.

Pourtant, notre pays a su organiser sur son sol et en moins de vingt ans, les Jeux olympiques d'hiver (Albertville, 1992), la coupe du monde de football (1998), les championnats du monde de handball (2001) et d'athlétisme (2003), la coupe du monde de rugby (2007) ou encore les championnats du monde de ski (Val d'Isère, 2009), qui comptent parmi les événements sportifs majeurs à l'échelle internationale.

La présente annexe a pour objectif de détailler d'un point de vue quantitatif la place de la France dans l'organisation de grands événements sportifs en comparaison des principaux autres pays.

Les sports retenus pour cette étude ont été choisis parmi ceux qui comptent le plus grand nombre de licenciés en France et qui organisent des grands événements non récurrents ayant un impact médiatique (parmi les fédérations comptant plus de 100 000 licenciés, n'ont ainsi pas été retenus : golf, pétanque, voile, randonnée pédestre, sports sous-marins, tir, canoë-kayak et cyclotourisme)<sup>1</sup>. Deux types d'événements récurrents ont été ajoutés compte tenu de leur fort impact médiatique : l'organisation d'un tournoi de tennis du grand chelem et celle d'un grand tour national cycliste<sup>2</sup>.

Les compétitions retenues sont les championnats ou coupes du monde (et d'Europe selon les disciplines) masculins seniors dans ces disciplines, ainsi que les jeux olympiques d'été et d'hiver. La liste des compétitions est détaillée dans le tableau suivant.

<sup>1</sup> La Coupe de l'America, compétition internationale de voile à fort impact médiatique, n'a pas été retenue dès lors que l'organisation est en principe confiée au vainqueur de l'édition précédente et n'est pas ouverte à la concurrence. L'organisation de grands prix de Formule 1 n'a pas davantage été retenue malgré son impact médiatique élevé, compte tenu du faible nombre de licenciés de sports automobiles et de l'absence d'impact potentiel sur la pratique sportive.

<sup>2</sup> La Ryder Cup de golf, troisième événement récurrent en termes d'impact, n'a pas été retenue compte tenu de la faible diversité des pays organisateurs (les États-Unis une fois sur deux, le Royaume-Uni à une exception près lorsqu'elle est organisée en Europe).

**Tableau 1 : fédérations unisport retenues par la mission**

Fédération agréée	Nombre de licences et autres titres de participation en 2008
Football	2 278 691
Tennis	1 105 445
Équitation	600 805
Judo-jujitsu	553 391
Basketball	455 116
Handball	365 131
Rugby	359 691
Natation	273 554
Gymnastique	250 784
Karaté	190 379
Athlétisme	186 592
Tennis de table	180 195
Ski	139 266
Badminton	122 741
Cyclisme	104 178
Volleyball	101 190

Source : ministère de la santé et des sports.

**Tableau 2 : compétitions retenues**

Disciplines	Compétitions retenues
Jeux olympiques	Jeux d'été et d'hiver
Football	Coupe du monde et championnat d'Europe des nations
Tennis	Tournoi du grand chelem (Wimbledon, Roland-Garros, US Open et Open d'Australie)
Équitation	Championnats du monde
Judo	Championnats du monde
Basketball	Championnats du monde et d'Europe
Handball	Championnats du monde et d'Europe
Rugby	Coupe du monde
Natation	Championnats du monde et d'Europe
Gymnastique	Championnats du monde de gymnastique artistique et de gymnastique rythmique
Karaté	Championnats du monde
Athlétisme	Championnats du monde et d'Europe
Tennis de table	Championnats du monde
Ski	Championnats du monde
Badminton	Championnats du monde
Cyclisme	Tour de France, Tour d'Italie (Giro) et Tour d'Espagne (Vuelta)
Volleyball	Championnats du monde et d'Europe

Source : mission.

Un coefficient a été affecté à chacune de ces compétitions pour tenir compte de son importance en termes d'audience, d'impact médiatique mondial, de complexité d'organisation et d'impact potentiel sur la pratique sportive. Celui-ci a été déterminé par la mission, sans prétention à un quelconque caractère scientifique.

Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après.

Il ressort que **la France est une grande nation organisatrice d'événements sportifs internationaux** depuis 30 ans. Elle a en effet organisé au moins une fois, au cours des trois dernières décennies, 18 des 25 événements sélectionnés, ce qui la place en tête sur cet échantillon et selon ce critère. Les seuls événements de la liste qu'elle n'ait pas accueillis sur son territoire depuis 1980 sont les JO d'été, le championnat du monde d'équitation (qui seront organisés à Caen en 2014), les championnats du monde de basketball et de natation et les championnats d'Europe de handball, de volleyball et d'athlétisme.

Seuls deux pays, l'Allemagne et l'Espagne, ont organisé plus d'événements fi-

gurant sur cette liste de 25 compétitions majeures que la France (25 toutes les deux contre 23 pour la France). D'autres pays, tels que le Royaume-Uni ou le Japon, concentrent davantage leurs efforts sur un nombre plus limité de disciplines et de compétitions. Les États-Unis ont également tendance à cibler les plus gros événements, en ayant notamment organisé les jeux olympiques d'été et d'hiver deux fois chacun en trente ans.

En tenant compte de la pondération par les coefficients déterminés par la mission, la France ressort même en deuxième position du classement pour l'importance des événements internationaux organisés, avec un score pondéré de 71 (contre 79 pour les États-Unis et entre 60 et 66 pour l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie). Ce résultat doit cependant être nuancé par trois facteurs :

- le caractère indicatif et nécessairement approximatif des coefficients retenus pour chaque compétition par la mission ;
- le choix des sports et des compétitions retenus par la mission, qui favorise intrinsèquement la France puisque les discipli-

nes retenues sont celles qui comptent le plus de licenciés dans notre pays, au détriment de sports tels que le cricket, l'aviron ou encore le baseball ;

• la prise en compte des seules compétitions internationales et européennes, au détriment des compétitions régionales organisées dans les autres régions du monde (asiatiques, panaméricaines...), qui pénalise les nations non européennes (États-Unis et Japon notamment) dans le classement.

La France peut néanmoins être considérée sans conteste comme **appartenant au groupe des six nations phares depuis 30 ans dans l'organisation de grands événements sportifs internationaux, aux côtés des États-Unis, du Japon, de l'Allemagne, de l'Espagne et de l'Italie**. Ce groupe de pays se détache en effet nettement d'un second groupe de pays composé de l'Australie, du Canada, de la Suède et de la Grèce. Le Royaume-Uni se situe dans une position intermédiaire entre les deux groupes, compte tenu d'une stratégie de ciblage plus important que les « grands pays » organisateurs.



**Tableau 3 : Synthèse par sport du nombre d'événements organisés par pays entre 1980 et 2012**

COMPÉTITION	COEFFICIENT	FRANCE	ÉTATS-UNIS	JAPON	AUSTRALIE	CANADA	CHINE	CORÉE DU SUD	RUSSIE	BRÉSIL	TURQUIE	ALLEMAGNE	ESPAGNE	ITALIE	ROYAUME-UNI	SUÈDE	GRÈCE	FINLANDE	SUISSE
Jeux olympiques d'été	12		2		1		1	1	1				1		1		1		
Jeux olympiques d'hiver	8	1	2	1		2								1					
Coupe du monde de football	10	1	1	0,5				0,5				1	1	1					
Championnats d'Europe de football	8	1										1		1	1	1			0,5
Tournoi du grand chelem de tennis	4	1	1		1										1				
Championnats du monde d'équitation	2		1									2	2	1		1			
Championnats du monde de judo	2	3	1	2		1		1	1	1		2	1		1				
Championnats du monde de basketball	3		1	1		1					1		1				1		
Championnats d'Europe de basketball	2	2									1	2	2	1		1	2		
Championnats du monde de handball	3	1		1								2				2			1
Championnats d'Europe de handball	2												1	1		1			1
Coupe du monde de rugby	4	1			1,5										2				
Championnats du monde de natation	3			1	3	1	1						2	2					
Championnats d'Europe de natation	2	1									1	2	2	1	1		1	1	
Championnats du monde de gymnastique artistique	2	1	2	2	2	1	1		1			2			2				1
Championnats du monde de gymnastique rythmique	1	3	1	2					1			2	4					2	
Championnats du monde de karaté	1	1		1	1		1			1		1	3						1
Championnats du monde d'athlétisme	4	1		2		1		1				2	1	1		1	1	2	
Championnats d'Europe d'athlétisme	2											2	1				1	1	2
Championnats du monde de tennis de table	2	1		4			2					1			1	2			
Championnats du monde de ski	3	1	4	1										3		1			2
Championnats du monde de badminton	1	1	1			1	1						2		4				1
Grands tours cyclistes	4	1											1	1					
Championnats du monde de volleyball	2	1		2						1				1			1		
Championnats d'Europe de volleyball	1								1		1	3		1		1	1	1	
Total non pondéré	25	23	17	20,5	9,5	8	7	3,5	5	3	4	25	25	16	14	12	11	7	6,5
TOTAL PONDERE	69	71	79	56	36	31	23	23	18	5	8	64	66	60	46	34	32	16	18

Sources : sites Internet des fédérations internationales. Les coefficients ont été attribués en fonction de l'appréciation de la mission et de la fréquence des compétitions. Les co-organisations se traduisent par des demi-points dans le tableau ci-dessus.

La place majeure qu'occupe encore la France dans l'organisation d'événements sportifs internationaux se traduit au demeurant par le nombre important et la diversité des épreuves dont l'organisation est prévue entre 2010 et 2012 sur notre territoire et dont la mission a eu connaissance, ainsi que l'indique le tableau ci-dessous.

Année	Dates	Discipline	Événement	Lieu(x)
2010	17 janvier	Cyclo-cross	coupe du monde	Roubaix
	10 au 12 mars	Multisports hiver	Winter X Games	Tignes
	7 au 9 mai	Canoë-kayak en ligne	coupe du monde	Vichy
	23 au 29 août	Badminton	championnat du monde cadets	Paris Bercy
	25 au 30 août	VTT	championnat du monde	Pra loup
	1 au 10 octobre	Pelote basque	championnat du monde	Pau/Oloron/Lescar
	4 au 13 novembre	Escrime	championnat du monde	Paris Grand palais
	8 au 13 novembre	Trampoline / tumbling	championnat du monde	Metz
2011	4 au 6 mars	Athlétisme	championnat d'Europe en salle	Paris Bercy
	mars	Sports de glace (danse)	championnat du monde	Nice
	6 au 10 juillet	Athlétisme	championnat du monde	Villeneuve d'Ascq
	août	Course d'orientation	championnat du monde	Grand Revard (73)
	août	Canoë-kayak en ligne	championnat du monde	Vichy
	19 au 29 août	Street soccer	coupe du monde	Paris
	septembre	Judo	championnat du monde	Paris
	27 août au 10 sept.	Multisports	jeux du Pacifique sud	Nouvelle-Calédonie
	septembre	Tir en salle	championnat du monde	Epernay
	13 au 26 sept.	GRS	championnat du monde	Lille
	septembre	Curling	championnat d'Europe	Nice
	11 au 26 novembre	Haltérophilie	championnat du monde	Paris Coubertin
	2012	1 au 4 mai	Gymnastique artistique	championnat d'Europe
octobre/novembre		Karaté	championnat du monde	Paris
28 au 30 septembre		Tir à l'arc	coupe du monde	à préciser
1 au 30 juin		Canoë-kayak	championnat du monde	La Plagne
25 au 30 août		VTT	championnat du monde	à préciser

Source : ministère de la santé et des sports, fédérations.

Peu de manifestations parmi cette liste ont un retentissement médiatique international important, ce qui pourrait accréditer la thèse d'un début de déclin de notre pays. Le constat positif pour le passé ne garantit en effet en rien le maintien pour l'avenir de la France dans le groupe de tête. De nouveaux prétendants, peu présents dans l'organisation de grands événements sportifs jusqu'à récemment, tels que le Brésil, la Chine, la Corée du Sud ou encore la Turquie, se donnent progressivement les moyens d'ambitions nouvelles. Le tableau ci-dessous, qui retrace les événements internationaux déjà attribués qui se dérouleront à partir de 2013 reflète cette évolution vers une concurrence de plus en plus vive entre les candidatures et vers l'émergence de nations peu présentes jusqu'à présent dans l'organisation de ce type de manifestations, au détriment parfois de la France.

Compétition	Date	Villes ou pays organisateurs
Jeux de la francophonie	2013	Nice (France)
Championnats du monde de natation	2013	Dubai (Émirats arabes unis)
Championnats du monde d'athlétisme	2013	Moscou (Russie)
Jeux olympiques d'hiver	2014	Sotchi (Russie)
Coupe du monde de football	2014	Brésil
Ryder Cup (golf)	2014	Gleneagles (Écosse)
Championnats du monde de basketball	2014	Espagne
Jeux équestres mondiaux d'équitation	2014	Caen (France)
Championnats du monde de volleyball	2014	Pologne
Coupe du monde de rugby	2015	Angleterre
Jeux olympiques d'été	2016	Rio de Janeiro (Brésil)
Ryder Cup (golf)	2016	Hazeltine (États-Unis)
Coupe du monde de rugby	2019	Japon

Source : fédérations.

Cette compétition accrue entre les nations rendra d'autant plus difficile l'obtention des événements auxquels la France postule pour les années à venir (dont la mission a eu connaissance), invite à la mise en œuvre d'efforts importants.

Statut des candidatures	Événement	Lieu	Date	Observations
Annoncées	Jeux mondiaux militaires d'hiver	Annecy	2013	Décision en mai 2010
	Championnat du monde de tennis de table	Paris	2013	Autre candidat : Dubaï
	Championnat du monde de canoë-kayak	4 candidatures françaises	2015	Choix de la ville française en juin 2010 ; décision en avril 2011
	Championnat du monde de handball masculin	À définir	2015	La fédération penchait initialement pour une candidature au championnat d'Europe 2014
	Championnat d'Europe de football	12 stades retenus	2016	Autres candidats : Italie, Turquie et Suède-Norvège Décision : 28 mai 2010
	JO d'hiver	Annecy	2018	Autres candidats : Munich et Pyeongchang Décision : 6 juillet 2011
Envisagées	Ryder Cup (golf)	St-Quentin (golf national)	2018	Autres candidats : Allemagne, Espagne, Portugal, Pays-Bas, Suède. Décision : début 2011
	Championnat du monde de patinage artistique	Nice	2012	
	Championnat d'Europe de volleyball masculin	Paris, Lyon et Montpellier	2013	Candidature conjointe avec les Pays-Bas envisagée
	Championnat du monde de tennis de table	À définir	2013	
	Championnat d'Europe de volleyball féminin	À définir	2015	Candidature conjointe avec les Pays-Bas envisagée
	Championnat du monde d'aviron	Aiguebelette	2015	
	Championnat d'Europe de basketball	À définir	2015	
	Universiade d'hiver	Nice	2017	Décision en 2011

Source : DIGES, fédérations.





# Sommaire

**ANNEXE IV**  
Les infrastructures nécessaires  
à l'organisation de grands événements  
sportifs internationaux

<b>1. Les grands stades</b>	<b>1</b>	<b>3. Les autres équipements</b>	<b>7</b>
1.1. Les stades français ont besoin d'être rénovés	1	3.1. Le stade aquatique	7
1.2. Les projets de rénovation ou de construction dans l'optique de l'Euro 2016 de football permettraient de combler notre retard	1	3.2. Le stade de tennis de Roland-Garros	9
<b>2. Les grandes salles couvertes</b>	<b>4</b>	3.3. Les circuits de sport mécanique	10
2.1. La France n'est plus aujourd'hui en mesure de répondre aux exigences des cahiers des charges des fédérations internationales pour organiser de grands événements sportifs en salle	4	3.4. Trois projets en région parisienne en voie de réalisation : le stand de tir, le vélodrome et la base de sports nautiques	11
2.2. La mise en œuvre des projets existants de construction de salles multifonctionnelles permettrait de se mettre à niveau	5	3.4.1. Le stand de tir de la région parisienne	11
		3.4.2. Le vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines	11
		3.4.3. La base de sports nautiques (aviron canoë-kayak)	12



La présente annexe vise à dresser un état des lieux des exigences des cahiers des charges des compétitions internationales et à décrire les efforts nécessaires pour s'y conformer, tant en matière de stades (§ 1) que de grandes salles (§ 2) et d'autres équipements (§ 3).

## 1. LES GRANDS STADES

### 1.1. Les stades français ont besoin d'être rénovés

L'organisation en France de la coupe du monde de football en 1998, des championnats du monde d'athlétisme en 2003 et de la coupe du monde de rugby en 2007 pourrait laisser penser que notre pays dispose

d'un parc de stades modernes répondant au cahier des charges de l'organisation de tout grand événement sportif pour les décennies à venir. Tel n'est pourtant pas le cas, sauf en matière d'athlétisme, discipline pour laquelle le stade de France permet de couvrir l'intégralité des besoins pour l'organisation d'une grande compétition.

La moyenne d'âge des stades en France est en effet de 66 ans, ce qui explique le piètre confort intérieur, le manque d'espaces d'hospitalité ou encore les carences d'accès extérieur de la majorité d'entre eux. La capacité moyenne d'accueil du public dans nos principaux stades est la plus faible des cinq championnats majeurs de football en Europe (moins de 30 000 places).

### 1.2. Les projets de rénovation ou de construction dans l'optique de l'Euro 2016 de football permettraient de combler notre retard

Dans ce contexte, la candidature de la France à l'organisation de l'Euro 2016 de football a accéléré ou suscité des décisions de rénovation de stades existants et de création de quatre nouveaux stades, listés dans le tableau ci-dessous. Le pays organisateur doit en effet disposer d'un minimum de neuf stades, dont deux d'une capacité d'au moins 50 000 spectateurs avec un classement UEFA cinq étoiles, trois autres de 40 000 et quatre autres de 30 000<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>À titre de comparaison, la coupe du monde 2010 en Afrique du Sud mobilisera 10 stades dont 4 auront une capacité supérieure à 60 000 places et les 6 autres une capacité supérieure à 40 000 places.

**Tableau 1 : projets de rénovation ou de construction des 12 stades retenus pour la candidature à l'Euro 2016 de football**

Ville	Nom du stade rénové ou à construire	Capacité après travaux	Coût du projet (en M€)	Mode de financement	Participation État (en M€)
Saint-Denis	Stade de France	81 300	100	Consortium	0
Marseille	Stade vélodrome	65 000	150	Privé avec MOP	15
Lyon	OL Land (à construire)	58 200	450	Privé	20
Paris	Parc des Princes	51 000	env. 70	Privé avec MOP	0
Lille	Grand stade Lille Métropole (à construire)	50 200	324	MOP et PPP	28
Lens	Stade Félix-Bollaert	45 000	111	PPP	11
Bordeaux	Nouveau stade (à construire)	42 600	200	PPP	20
Saint-Etienne	Stade Geoffroy-Guichard	39 300	75	MOP	8
Toulouse	Stadium municipal	37 100	54	MOP	6
Strasbourg	Stade de la Meinau	36 600	160	MOP	16
Nice	Grand stade (à construire)	33 500	158	PPP	18
Nancy	Stade Marcel-Picot	32 000	60	Privé avec BEA	8

Source : Fédération et ligue françaises de football. La participation de l'État est donnée à titre indicatif.

L'État a annoncé qu'il participerait à cet effort en soutenant à hauteur de 150 M€ la plupart des douze réalisations dans les villes retenues pour l'accueil de rencontres de la compétition (cf. tableau ci-dessus), avec l'objectif de doter le pays de stades modernes, procurant à leurs clubs résidents des ressources nouvelles qui amélioreront leur compétitivité. **Si tous ces projets sont bien menés à leur terme, pour coût total des travaux estimé à 1,9 Md€, la France sera dotée de quatre stades d'une capacité supérieure à 50 000 places classés cinq étoiles UEFA** (le stade de France avec environ 80 000 places, le stade vélodrome dont la capacité sera portée à au moins 65 000 places, le Parc des Princes à 51 000 places et le Grand stade de Lille Métropole autour

de 50 000 places) **et la capacité moyenne des douze stades devrait dépasser les 43 000 places.**

### Différents modèles économiques sont prévus pour ces projets :

- trois d'entre eux devraient être financés sans crédits publics (l'OL Land à Lyon, la rénovation du stade de France et celle du Parc des Princes) ;

- six reposeront sur un partenariat public privé (bail emphytéotique administratif, contrat de partenariat, maîtrise d'ouvrage publique avec participation du secteur privé) ;

- trois reposeront sur une maîtrise d'ouvrage publique sans apport de fonds privés (Saint-Etienne, Toulouse et Strasbourg).

Outre les grands stades retenus pour accueillir des rencontres de l'Euro 2016 de football, la commission présidée par Philippe Séguin dénombrait, à l'automne 2008, trente-neuf projets de création ou de rénovation profonde de stades, dont trente intéressaient le football et neuf le rugby.

### Parmi les projets de stades de rugby, deux méritent une mention particulière :

- le projet du Racing Métro 92 se distingue en raison de son caractère modulable

et de sa capacité (35 000 places en mode rugby, 20 000 à 40 000 en mode spectacles), de son mode de financement (entièrement privé) et de son modèle économique, comparable à ceux présentés par les clubs de football. Le porteur du projet a conçu ce stade avec l'objectif d'assurer la pérennité du club, en lui procurant des recettes d'hospitalité, de billetterie et de produits dérivés à travers l'organisation de manifestations sportives et culturelles tout au long de l'année. Le budget d'investissement est évalué à environ 100 M€, finançable sur le budget du club, auquel s'ajoute le coût du toit rétractable, d'environ 50 M€, qui devrait être financé par du « naming » et par une opération immobilière adossée au stade. L'implantation choisie se trouve à Nanterre, juste derrière le parvis de la Défense, sur l'actuel stade des Bouvets (propriété de la ville de Puteaux). Ce site présente des atouts en matière d'accessibilité et de proximité du centre d'affaires, qui facilitera les opérations d'hospitalité ;

- le projet de reconstruction après démolition du stade Jean Bouin<sup>2</sup>, porté par la mairie de Paris au bénéfice du Stade français (qui en est le club résident), ne paraît pas à l'inverse répondre à un modèle économique viable et fait l'objet d'une forte opposition locale et contentieuse. Son financement prévu par la collectivité publique, pour un coût prévisionnel de près de 200 M€, la proximité immédiate du Parc des Princes et le faible nombre de manifestations prévues chaque année permettent difficilement d'envisager un retour sur investissement pour la collectivité. En outre, le Stade français devrait, s'il est désigné exploitant de l'équipement, verser une redevance d'occupation à la ville propriétaire dont le montant pourrait être élevé, au regard des critères posés par la Cour des comptes dans son rapport de décembre 2009, ce qui ne permettrait pas à ce club de disposer de ressources pérennes significatives, à l'inverse du projet du Racing Métro 92.

Une alternative à ce projet pourrait consister en l'installation du Stade français au stade Charléty (qui a une capacité analogue de 20 000 places) ou au Parc des Princes (en partage avec le Paris-Saint-Germain voire seul en cas de départ de celui-ci au stade de France, ce qui présenterait des avantages dans le contexte actuel de violences qui entourent ce club).

<sup>2</sup>Le projet vise à faire passer la capacité du stade de moins de 10 000 aujourd'hui à plus de 20 000 places, à y adjoindre des loges, ainsi qu'à construire 8 000 m<sup>2</sup> de commerces et 850 m<sup>2</sup> de bureaux.

**Sous réserve que les différents projets prévus dans le cadre de la candidature à l'Euro 2016 de football et que celui du Racing Club métro soient conduits à leur terme, la France devrait donc disposer en 2016 d'un parc de stades rénovés et aménagés réunissant toutes les fonctionnalités nécessaires à l'organisation d'un grand événement** (sécurité, administration, arbitrage, médical, hospitalité), offrant aux usagers une qualité de service très améliorée et procurant des ressources nouvelles à leurs exploitants. L'état de ce parc lui permettra alors de se comparer aux plus grandes nations d'Europe sinon du monde.

Il convient donc, à l'instar des préconisations formulées par la commission présidée par Philippe Séguin, de veiller à faciliter la réalisation de ces opérations.

## 2. LES GRANDES SALLES COUVERTES

### 2.1. La France n'est plus aujourd'hui en mesure de répondre aux exigences des cahiers des charges des fédérations internationales pour organiser de grands événements sportifs en salle

En matière de salles couvertes, l'anticipation des évolutions prévisibles des cahiers des charges des championnats du monde et des Jeux olympiques d'été laisse à penser que, **pour que la France soit en situation de répondre aux exigences actuelles et futures des différentes fédérations internationales pour accueillir de grands événements sportifs, il lui faudrait disposer d'une salle de 20 000 places, de quatre salles de 10 000 places et de deux salles de 5 000 à 7 500 places.** La nécessité pour la France de disposer de grandes salles couvertes multifonctionnelles a par ailleurs été développé dans les travaux de la commission Costantini rendu en mars 2010. Les besoins spécifiques à l'organisation de Jeux olympiques d'été sont, hors lieux d'entraînement, de dix à onze installations couvertes ayant chacune une capacité de 2 000 à 20 000 places.

**Pour répondre à ces exigences, l'offre de grandes salles en France doit incontestablement évoluer puisque notre pays ne dispose à ce jour que d'une salle de plus de 10 000 places,** le Palais Omnisports de Paris-Bercy, qui peut accueillir 17 000 spectateurs au maximum et 14 500 environ en configuration sports de salles. Il s'agit en outre d'un équipement vieillissant qui n'est plus totalement adapté aux exigences des modèles économiques actuels :

- les balcons dans la partie la plus élevée de la salle sont trop pentus et ne correspondent plus aux normes de sécurité ;

- les zones d'évacuation sont également insuffisantes ;

- la faible emprise extérieure ne permet pas d'envisager la construction d'annexes de nature à améliorer l'attractivité de l'ensemble ;

- le bâtiment ayant fait l'objet d'un classement, il semble difficilement envisageable de remplacer la pelouse qui constitue l'enveloppe extérieure de la salle par un revêtement synthétique susceptible le cas échéant de porter le nom d'un sponsor, passant d'un centre de coût à une source de revenus.

Un programme de rénovation est prévu à l'occasion du renouvellement de la concession en 2011. Il devrait permettre à la salle de se doter d'espaces d'hospitalité plus vastes et de se mettre aux normes de l'accueil des personnes handicapées, mais au détriment de la capacité d'accueil, qui devrait se réduire à un chiffre compris entre 12 000 et 15 000 places.

La seconde salle en termes de capacité d'accueil est aujourd'hui le palais des sports de Pau, construit en 1991, avec 7 200 sièges. Au total, la France compte aujourd'hui seize salles en activité de plus de 5 000 places.

La candidature de Paris 2012 avait pris le parti d'aménager sept installations provisoires, d'utiliser le Palais Omnisports de Paris Bercy et de construire deux grands équipements : un « dôme » à la porte de la Chapelle, d'une capacité de 22 000 places, et un dôme de 15 000 places avec toit rétractable, sur l'actuel stade Hébert, le long du bois de Boulogne (dont la vocation était, après les Jeux olympiques, d'être affecté à la fédération française de tennis pour lui permettre de développer le tournoi de Roland-Garros voire d'y déplacer son tournoi parisien en salle). La construction de ces deux équipements a été abandonnée après l'échec de la candidature française.



## 2.2. La mise en œuvre des projets existants de construction de salles multifonctionnelles permettrait de se mettre à niveau

### Plusieurs projets de salles de grande capacité sont aujourd'hui à l'étude ou engagés :

- celle de Montpellier (9 000 à 14 000 places), en cours de construction, doit être inaugurée dans les prochains mois ;

- à Dunkerque, Orléans et Aix-en-Provence, les collectivités locales portent des projets ambitieux de salles multifonctionnelles d'environ 10 000 places ;

- à Lyon-Villeurbanne (14 300 à 17 000 places) et Bordeaux (10 000 à 15 000 places), des projets de salles multifonctionnelles reposant sur des financements privés émergent.

S'y ajoutent deux stades en projet qui disposeraient d'un toit rétractable et pourraient jouer une fonction comparable à celle des salles couvertes : le stade de Lille avec la « boîte à spectacles » escamotable prévue sur une moitié de la pelouse et le stade du Racing Club Métro prévu à la Défense, déjà évoqué, dans lequel des tribunes provisoires peuvent être installées sur une largeur du terrain pour créer un espace fermé de la dimension d'une grande salle.

Doit enfin être mentionnée l'idée avancée de créer à Colombes une grande salle de 15 000 places à laquelle seraient adjoints des locaux administratifs et des installations sportives, dévolus à la fédération française de handball. Ce projet semble grevé de handicaps réhivatoires, à savoir sa desserte insuffisante en transports collectifs et son manque de raccordement aux grands axes de circulation routière, qui rendent extrêmement difficile la gestion des flux lors de grands événements.

En dehors de la région parisienne, la viabilité de l'exploitation des salles de grande dimension doit être assurée avec un objectif de fréquentation moyenne très inférieure à leur capacité maximale (de l'ordre de 3 000 spectateurs en moyenne). Cette viabilité dépend en partie de la présence d'un ou plusieurs clubs résidents, qui implique qu'une règle de partage équitable des recettes d'hospitalité et de sponsoring soit adoptée pour les événements apportés par celui-ci. La taille de l'agglomération dans laquelle la salle est implantée et son éloignement de Paris améliorent les chances d'intéresser les grands « tourneurs » internationaux et nationaux de spectacles.

**Il paraît donc particulièrement souhaitable qu'aboutissent les projets déclarés de Bordeaux** (dont le modèle économique apparaît très pertinent, avec un investissement adossé à une opération d'immobilier commercial qui dispense de tout appel à des fonds publics en dehors d'équipements publics connexes), **de Lyon** (qui repose également exclusivement sur des fonds privés, mais est tributaire de l'engagement d'un partenaire principal achetant le nom de la salle), **et que soit encouragée une initiative dans l'agglomération marseillaise.**

Les autres projets de salles multifonctionnelles en province méritent d'être encouragés sous réserve de l'existence d'un club résident de bon niveau et d'un projet sportif construit et cohérent des collectivités locales impliquées.

En région parisienne enfin, le besoin identifié est une salle de l'ordre de 20 000 places. L'avis des professionnels interrogés sur le niveau, en région parisienne, de l'offre de grandes salles accueillant des manifestations culturelles, sportives et de nature diverses, est qu'un équipement supplémentaire ferait courir le risque de rompre les équilibres existants. L'offre actuelle est en effet constituée par le zénith de Paris (7 000 places), le POPB (17 000 places aujourd'hui en version concerts) et le Parc des Princes ou le stade de France pour quelques concerts ou événements exceptionnels, ces trois segments d'offre, de capacité différente, étant complémentaires. Le stade du Racing Club Métro à la Défense, dont l'économie reposera largement sur les spectacles culturels, devrait s'ajouter à cette offre dans les années à venir. Cette enceinte pourrait trouver une certaine complémentarité avec les autres opérateurs, en captant les événements culturels de plus grand gabarit que ceux du POPB mais qui ne peuvent viser une jauge à 80 000 spectateurs que peut offrir le stade de France.

Pour autant, avec un POPB réduit, après rénovation, à une capacité 12 000 à 15 000 places, un zénith de Paris à 7 000 places dont la fin de vie approche<sup>3</sup> et un stade configurable, dont le toit rétractable ne peut apporter toutes les fonctionnalités d'une salle moderne, la région capitale ne disposerait toujours pas, à l'instar de Londres, Cologne, Hambourg, Athènes ou Prague, d'une grande « arena » multifonctionnelle d'une capacité voisine de 20 000 places. La mission a acquis la certitude, au fil de ses entretiens qu'une nouvelle salle couverte devrait pouvoir y trouver sa place

à condition qu'elle prévoie d'accueillir à la fois des manifestations culturelles et sportives et des congrès.

### Dans cette hypothèse :

- le POPB rénové pourrait être dévolu à l'accueil de manifestations de gabarit moyen et intermédiaire, tels que ceux aujourd'hui organisés au zénith de Paris, et des événements sportifs qu'il accueille aujourd'hui conformément à son cahier des charges ;

- la nouvelle salle multifonctionnelle parisienne de près de 20 000 places, qui pourrait être enrichie de plusieurs annexes (par exemple une salle de concert de 1 000 à 2 000 places, une discothèque, des cinémas, des salles d'expositions...), accueilleraient de plus grands événements sportifs et culturels, devenant un pôle d'animation majeur. Il s'agirait de susciter une initiative privée pour concevoir, financer et porter ce projet, à l'exemple des expériences réussies dans d'autres métropoles internationales. Son implantation reste à déterminer mais pourrait être envisagée sur le site de Sarcelles, où une étude de faisabilité est effectuée par la Plaine de France pour une salle de 20 000 places visant à dynamiser le nord de l'agglomération parisienne (Seine Saint Denis/Val d'Oise), ou en lieu et place de l'actuel zénith dans l'est parisien.

- le stade de rugby prévu à la Défense devrait trouver sa complémentarité avec cette nouvelle salle, en accueillant des événements attirant entre 20 000 et 35 000 personnes ;

- le stade de France continuerait de garder l'exclusivité de l'accueil des méga-événements pouvant attirer jusqu'à 80 000 spectateurs.

<sup>3</sup> Les zéniths ont été une invention française, bel exemple du génie national à transformer un expédient en nouveau paradigme, qui n'a pas été imitée à l'étranger. Si leur rôle dans le développement de la musique vivante a été incontestable dans les années 1980 et 1990, le concept d'enceinte spécialisée de cette envergure n'est plus conforme aux réalités économiques du XXI<sup>e</sup> siècle.

## 3. LES AUTRES ÉQUIPEMENTS

### 3.1. Le stade aquatique

Le dossier de candidature de Paris 2012 faisait état, pour accueillir les différentes disciplines de la natation (course, water-polo, natation synchronisée, plongeon), du projet de construction d'un stade nautique sur la commune d'Aubervilliers, au bord du canal de l'Ourcq. Malgré l'échec de la candidature, ce bassin aquatique a été l'un des quatre grands projets dont l'État et la région Île-de-France avaient décidé la poursuite<sup>4</sup> et qui figurent à ce titre dans le contrat de projet État-région 2007-2013.

Cet équipement est jugé indispensable par la fédération de natation pour être en situation d'organiser un championnat du monde ou d'Europe en grand bassin. De fait, le plus grand équipement en France est la piscine Georges Vallerey, d'une capacité de 2 500 places, qui se trouve à l'étroit dans un quartier du XX<sup>e</sup>me arrondissement de Paris.

Dans le projet initial, le centre aquatique devait comprendre cinq bassins fixes, dont quatre couverts (un de 50 m et trois de 25 m de différentes largeurs, avec des tribunes fixes d'une capacité de 6 000 places) et un extérieur de 50 m, avec des plages d'une superficie suffisante pour y installer des tribunes provisoires portant la capacité à 20 000 spectateurs. Ces équipements pouvaient être complétés par trois bassins provisoires pour accueillir un championnat du monde ou des Jeux olympiques. Le centre devait en outre comprendre le siège de la fédération française de natation, ainsi que des locaux de formation. Il avait vocation à accueillir des compétitions de tous niveaux ainsi que la natation scolaire et devrait être livré en 2011.

Le maître d'ouvrage, la communauté de Plaine Commune, ayant fait procéder à des études estimatives du coût de fonctionnement d'un tel équipement, il a été proposé d'opter pour une exploitation privée du complexe, dans un cadre juridique qui serait celui d'une délégation de service public, dite à caractère innommé<sup>5</sup>. Dans le même temps, il était prévu d'adopter un centre de remise en forme au programme initial, afin de générer des recettes nouvelles et de réduire le déficit d'exploitation prévisionnel.

Toutefois, le preneur potentiel du terrain attenant a fait part de son intérêt pour la parcelle réservée au centre aquatique. Cette hypothèse est aujourd'hui la plus

probable, ce qui rend nécessaire la recherche d'un autre site pour le projet de stade aquatique. Une implantation à proximité immédiate a été identifiée par la communauté de Plaine Commune et une procédure de déclaration d'utilité publique a été engagée. Dans cette hypothèse de nouvelle implantation, le programme d'investissement serait conservé. **Le modèle d'exploitation, structurellement déficitaire à hauteur d'environ 2 M€ par an, est tributaire d'une contribution financière consentie par les communes utilisatrices de l'équipement.**

### Dans l'hypothèse, peu probable désormais, où ce projet n'aboutirait pas, deux options pourraient être examinées :

- la première serait de renoncer à toute construction fixe, dès lors qu'il est aujourd'hui techniquement possible d'aménager des bassins et des tribunes provisoires en extérieur ou dans des salles existantes. Les porteurs du projet de grande salle de Montpellier ont déjà indiqué qu'ils étaient disposés à accueillir une grande compétition de natation. Mais ce choix serait paradoxal alors que la région souffre d'un déficit de bassins couverts de natation (déficit global équivalent à 199 bassins couverts de 25 m, concentré sur la petite couronne, selon l'étude réalisée en 2009 par la direction régionale de la jeunesse et des sports d'Île-de-France) et que l'équipe de France de natation obtient depuis plusieurs années des résultats probants qui devraient inciter à investir dans les équipements de cette discipline ;

- l'autre option serait de réduire le programme de l'installation fixe à ce qui est strictement requis par une exploitation courante et des événements récurrents, tout en répondant aux exigences des compétitions internationales pour le plongeon, le water-polo et la natation synchronisée, et en prévoyant l'emprise suffisante pour le compléter le moment venu par des installations provisoires destinées à l'accueil de championnats du monde ou des Jeux olympiques en natation course.

Selon les avis du service équipement de la fédération française de natation et d'un architecte spécialisé, cette installation fixe minimale devrait être constituée d'un grand volume couvert comprenant un bassin de 50m/25m, un bassin de plongeon, un bassin de 25m/21m, des gradins de 3 000 places côté petit bassin permettant d'assister aux compétitions de water-polo, de natation synchronisée et de plongeon, et des plages côté grand bassin autorisant l'aménagement de gradins provisoires de 5 000 places pour des événements de niveau intermédiaires en natation course. Les plus grands événements seraient organisés dans un bassin et avec des gradins provisoires.

À défaut d'une confirmation du projet à Aubervilliers, une implantation alternative devrait être envisagée, par exemple à La Défense. Le voisinage de nombreuses grandes sociétés serait en effet susceptible de créer des conditions favorables à l'établissement de partenariats économiques, et la présence en nombre de cadres supérieurs, adeptes des sports aquatiques et des activités de remise en forme, favoriserait la fréquentation quotidienne du stade nautique, dont le modèle d'exploitation reste en partie à inventer. Une implantation dans l'est de l'agglomération parisienne à identifier pourrait également être encouragée, dans une logique d'aménagement équilibré du territoire.

<sup>4</sup> Les autres étant le stand de tir de Versailles-Satory, abandonné entre temps, le vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines et le centre nautique de Vaires-sur-Marne.

<sup>5</sup> Cette solution permettait de transférer la maîtrise d'ouvrage au privé tout en conservant le bénéfice des financements publics, qui apportaient l'essentiel des 71 M€ du coût du projet, le solde provenant du produit des droits à construire de l'immobilier de bureaux sur le foncier attenant à l'emprise du centre aquatique.

Vélodrome de Laoshan pour les JO de Pékin 2008



### 3.2. Le stade de tennis de Roland-Garros

Le tournoi de Roland-Garros est exposé à la concurrence des grands tournois des pays voisins, en particulier celui de Madrid, au point de mettre en péril à long terme son attractivité en tant que tournoi du grand chelem. Il souffre en particulier de deux handicaps majeurs :

- son espace réduit (8,5 hectares contre 20 hectares à Wimbledon, 14 hectares à Flushing Meadows et 20 hectares en Australie), qui ne lui permet pas de satisfaire toutes les demandes d'entrées ni d'accueillir les sportifs et leurs accompagnateurs dans des conditions optimales ;

- l'absence d'un court avec toit rétractable, qui apporterait aux diffuseurs la sécurité de programmation dont ils ont besoin et permettrait l'organisation de séances nocturnes, augmentant d'autant les capacités de billetterie.

Plusieurs tournois internationaux (Madrid, Shangai, Indian Wells, Miami...) tendent à se rapprocher des caractéristiques des tournois du grand chelem, en devenant mixtes, en accroissant les primes versées aux joueurs, en améliorant les conditions d'accueil et en rallongeant la durée de l'événement. À défaut de rénovation profonde du site, l'attractivité à moyen terme de Roland-Garros vis-à-vis des joueurs et du public est menacée.

Dans ce contexte de concurrence accrue, la fédération française de tennis porte avec conviction depuis plusieurs années un projet d'extension du stade Roland-Garros. Plusieurs options ont été envisagées. L'hypothèse initiale consistait à construire un court avec toit rétractable sur le stade Hébert, à proximité de la porte d'Auteuil. Ce projet pouvait être accompagné d'une opération de requalification de l'espace allant jusqu'au stade Roland-Garros depuis la porte d'Auteuil. En l'absence de compensation pour les clubs sportifs locaux de la disparition du stade Hébert et compte tenu de la forte opposition qu'a suscitée ce projet de la part des élus associatifs et politiques ainsi que des riverains, la nouvelle équipe dirigeante de la fédération explore deux nouvelles options :

- la première consiste en une rénovation des espaces actuels, la couverture du court central Philippe-Chatrier, l'utilisation des serres d'Auteuil pour l'hospitalité pendant le tournoi et la création dans le bois de Boulogne, à proximité de l'extrémité ouest du stade, d'une aire de détente et de restauration. Cette option de rénovation a minima, dont le coût est estimé à environ 200 M€ et peut être autofinancé par la fédération française de tennis, se heurte cependant à la difficulté d'obtenir un permis pour la construction du toit, qui dépasserait la hauteur maximale autorisée dans le bois de Boulogne (31 m contre 18 m aujourd'hui) et risque d'être insuffisamment ambitieuse pour assurer le développement à long terme du tournoi. Un projet récemment présenté par la ville de Paris, qui comporte la création d'un court

de 3000 places dans les serres d'Auteuil, vient cependant crédibiliser cette option.

- la seconde option explorée est la construction d'un nouvel équipement correspondant aux standards les plus modernes sur un autre site, une implantation à Versailles étant la piste la plus plausible et la plus adaptée. Le coût d'une telle ré-implantation du tournoi (de l'ordre de 600 M€) serait très supérieur au projet précédent et une durée de cinq ans serait nécessaire pour conduire les travaux. Le prestige du site et la proximité du parc et du château de Versailles présenterait un intérêt non négligeable pour compenser l'avantage que constitue la richesse de l'histoire du site de la porte d'Auteuil. Cette option aurait également l'avantage d'inscrire le tournoi dans le Grand Paris et de le faire entrer pleinement dans le XXI<sup>ème</sup> siècle.

Si l'hypothèse d'un déménagement de Roland-Garros se confirmait, dans une logique de développement à long terme du tournoi, il conviendrait de trouver une activité de substitution sur le site actuel de la porte d'Auteuil. Une piste pourrait être la réhabilitation de l'espace libéré pour implanter des infrastructures sportives de proximité qui font défaut à Paris et à la région parisienne. Cela pourrait être également l'occasion d'expérimenter un nouveau lycée dédié au sport, avec des infrastructures adéquates pour les jeunes désireux de mener à bien un double projet.

### 3.3. Les circuits de sport mécanique

La question des sports mécaniques est évoquée pour mémoire. Si la France propose chaque année un événement phare dans le sport automobile, à savoir les 24 heures du Mans, et si elle dispose de trois circuits homologués pour la formule 1, elle n'accueille plus de grand prix dans cette discipline phare.

Dans ces conditions, le projet d'aménagement d'un nouveau circuit de formule 1, qui se situerait en région parisienne, se heurte à des difficultés qui ne sont pas, à ce jour, résolues. Il semble en effet difficilement justifiable de construire un nouvel équipement, avec les nuisances que cela emporterait, sans une profonde remise en cause des modalités et des pratiques de ce sport, afin en particulier d'intégrer les exigences du développement durable.

#### 3.4. Trois projets en région parisienne en voie de réalisation : le stand de tir, le vélodrome et la base de sports nautiques

##### 3.4.1. Le stand de tir de la région parisienne

La construction d'un stand de tir constituait l'un des autres projets qu'il été prévu de mener à bien malgré l'échec de la candidature à l'organisation des Jeux olympiques 2012. Ce projet n'a pas perdu de sa nécessité. Les difficultés de son implantation, prévue dans un premier temps sur le site de Satory à Versailles, sont en voie d'être surmontées avec une option prise sur un terrain que le ministère de la Défense semble disposé à aliéner au lieu-dit « Les matelots », également sur la commune de Versailles.

La construction des postes couverts (80 à 10m, 80 à 25m, 80 à 50m) et les postes semi-couverts (40 à 300m) répondraient aux normes HQE, garantissant une bonne insonorisation. Une implantation dans un site plus isolé est recherchée pour le skeet, la fosse olympique et le double-trap. Les besoins en tribunes spectateurs pour les grands événements internationaux sont de 3 000 sièges en provisoire. L'intérêt d'une implantation à Versailles est l'existence d'un club résident qui prendrait à sa charge le fonctionnement courant du centre.

##### 3.4.2. Le vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines

Le projet de construction d'un vélodrome couvert à Saint-Quentin-en-Yvelines est très avancé, puisque le contrat de partenariat entre la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines et une filiale du groupe Bouygues est sur le point d'être signé. L'État est engagé à hauteur de 10,36 M€ dans le projet. Celui-ci s'intègre dans un aménagement global du site, qui comprend des hébergements et une restauration de groupe, un centre de remise en forme, des clubs de sports, un hôtel, des commerces, un espace d'accueil d'événements et d'activités de loisirs, et, éventuellement, un dojo régional (prévu initialement à Élancourt et ayant fait l'objet d'une aide du FNDS à hauteur de 900 000 €).

À l'intérieur du vélodrome seront aménagés, outre la piste en bois de 250 m, une aire centrale « multisports », des gradins d'une capacité de 4 500 places, des vestiaires et divers locaux de fonctionnement, un restaurant panoramique, des bureaux réservés en partie à la fédération française de cyclisme et à la direction technique nationale, une salle polyvalente, et un espace fitness/musculation.

L'étude prévisionnelle d'exploitation fait état de recettes de merchandising, d'exploitation du centre de fitness, d'organisation de concerts et de spectacles, de sponsoring et de recettes de location, qui pourraient concerner à la fois la piste (avec gratuitement pour les clubs locaux et les comités régional et départementaux de cyclisme), l'espace central aménagé en terrains de badminton, les bureaux, les salles de séminaires, le restaurant panoramique, la salle polyvalente voire l'ensemble du vélodrome pour des événements d'entreprises.

##### 3.4.3. La base de sports nautiques (aviron canoë-kayak)

Le projet d'aménagement du site nautique de Vaires-sur-Marne, conduit par la région Île-de-France, est la quatrième opération initialement prévue dans le cadre de la candidature aux Jeux olympiques qui a été retenue dans le contrat de projet État-Région 2007-2013. Le site permettra d'organiser les compétitions d'aviron, de canoë-kayak course en ligne et de canoë-kayak slalom. Il comprend :

- l'aménagement du plan d'eau calme (courses en ligne d'aviron et de canoë-kayak), qui fait l'objet d'une mise aux normes avec installation de mires, pontons, systèmes de chronométrage et de départ, et rénovation du bâtiment de gestion de course ;

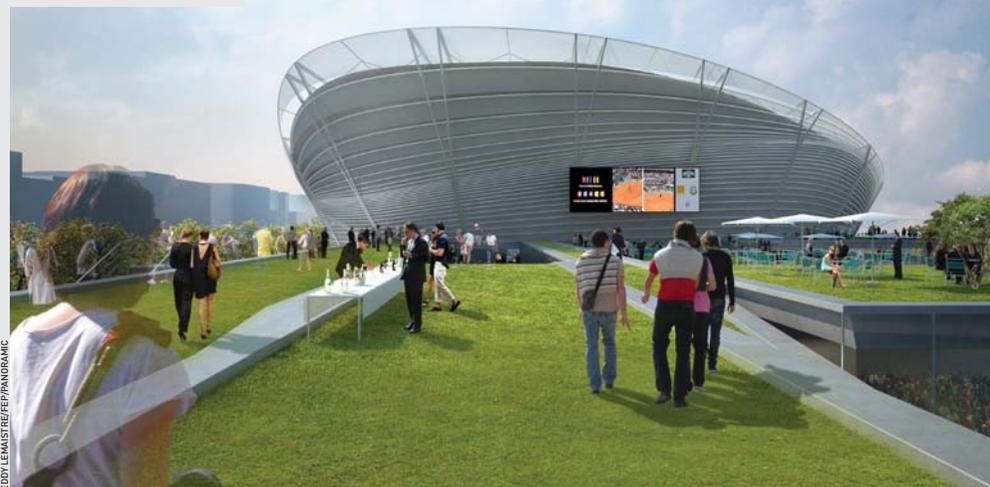
- un centre sportif de 10 805 m<sup>2</sup>, destiné au haut niveau, à construire. L'opération intègre aussi la réhabilitation du bâtiment nautique existant, ainsi que des locaux techniques et de stockage pour les bateaux ;

- un stade d'eau vive avec une rivière artificielle d'une longueur de 620 m, un parcours de haut niveau et un parcours d'initiation.

Selon le calendrier prévisionnel, le plan d'eau calme devait être livré fin 2011. Les travaux du stade d'eau vive et du centre sportif ont été retardés par un contentieux avec le maître d'œuvre et le mandataire de la région. Celle-ci a lancé une nouvelle consultation pour actualiser le programme initial et le compléter, tant pour le stade d'eau vive que pour le plan d'eau calme et le centre sportif, notamment au regard des nouvelles exigences du Grenelle de l'environnement. Sur la base du programme actualisé elle lancera ensuite une consultation pour le choix du maître d'œuvre et des entreprises. La livraison du bâtiment nautique ainsi que du centre de formation, de la restauration et du bâtiment de gestion de courses sont ainsi désormais prévus en 2015.

La région a confié la gestion et l'animation de l'équipement à l'UCPA en vertu d'une délégation de service public. L'inquiétude des fédérations d'aviron et de canoë-kayak quant à une augmentation des tarifs d'accès a été levée par la région, qui a demandé à l'UCPA de geler les tarifs pendant trois ans.

Projet du cabinet Marc Mimram pour le futur stade de Roland-Garros



## ANNEXE V

# La présence française dans les instances sportives internationales

La présente annexe vise à fournir des éléments objectifs quant à l'importance de la présence française dans les instances sportives européennes et internationales.

### 1. LA PRÉSENCE DE FRANÇAIS AU COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE

#### 1.1. Deux Français seulement membres du CIO

Depuis le décès d'Henri Sérandour, la France ne compte plus que deux membres au sein du CIO (Guy Drut et Jean-Claude Killy) sur un total de 114 membres. Ce chiffre est à comparer aux cinq membres suisses, quatre italiens, quatre britanniques, trois australiens, trois russes, trois américains et trois suédois. Il place donc la France en 8<sup>ème</sup> position, à égalité avec l'Allemagne, le Brésil, le Canada, la Chine, Cuba, l'Égypte,

l'Espagne, la Finlande, le Japon, la Corée du Sud, le Maroc, le Mexique, les Pays-Bas et l'Ukraine.

Tout récemment encore, la candidature d'Antoine Denériaz pour intégrer la commission des athlètes du CIO au cours des Jeux olympiques de Vancouver a échoué de peu, après celles précédemment de David Douillet (en 2000 et 2004), Corinne Niogret (2006) et Amélie Mauresmo (2008). Sa réussite nous aurait permis de disposer d'un troisième membre au sein du CIO mais ce sont des athlètes britannique et américain qui ont été élus, renforçant la position relative de ces deux pays par rapport à celle de la France.

<sup>1</sup>Certains membres peuvent en effet siéger dans plusieurs commissions techniques : Guy Drut par exemple est membre à la fois de la commission d'évaluation et de celle pour le congrès olympique 2009.

#### 1.2. Une présence plus significative dans les commissions techniques du CIO

L'activité du CIO et la capacité d'influence au sein de cette institution ne se limite toutefois pas au seul comité. Le CIO est en effet composé de vingt-trois commissions techniques (athlètes, presse, marketing, finances, éthique, juridique, sport pour tous...), dont le rôle est important dans la vie de l'instance et dans laquelle ne siègent pas que des membres du comité olympique. Là encore, la France se situe dans une position médiane, en retrait des nations les mieux représentées, puisqu'elle compte neuf représentants qui siègent au total dans dix de ces commissions<sup>1</sup>, ainsi que le détaille le tableau ci-dessous. Six pays comptent davantage de membres que la France : les États-Unis, l'Allemagne, l'Italie, le Canada, la Suisse et la Chine.

Tableau 1 : participation aux commissions techniques du CIO par pays (2009)

Pays	Nombre de membres des commissions techniques	Nombre de commissions comportant un membre du pays
États-Unis	15	20
Allemagne	13	18
Italie	13	17
Canada	12	16
Suisse	12	21
Chine	10	14
<b>France</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Australie	8	13
Royaume-Uni	7	12
Suède	6	9
Espagne	6	8
Russie	5	8
Finlande	5	6
Grèce	5	5
Japon	5	5
Belgique	4	6
Mexique	4	5
Norvège	3	6
Sénégal	3	5
Israël	3	3
Maroc	2	6
Égypte	2	6
Danemark	2	4
Guatemala	2	4
Hongrie	2	4
Koweït	2	3
Pays-Bas	2	3
Pérou	2	3
Corée du Sud	2	3
Zambie	2	3
Malaisie	2	3
Cuba	2	3
Ukraine	2	2
Turquie	2	2
Cameroun	2	2

Source : site Internet du CIO (liste limitée aux pays ayant au moins deux membres).



### 2. LES FRANÇAIS PRÉSENTS DANS LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

La direction des sports du ministère de la santé et des sports a fourni à la mission une liste des Français membres des différentes instances sportives européennes et internationales, en précisant ceux d'entre eux qui font partie du comité directeur de ces structures.

Le tableau ci-dessous récapitule ces données, qui indiquent que **la France dispose de plus de 320 élus dans les fédérations internationales olympiques et de plus de 250 élus dans les fédérations internationales non olympiques**. Parmi eux, 140 sont membres (dont 28 sont présidents) du comité directeur européen ou international de leur fédération internationale.

Tableau 2 : nombre d'élus français par fédération sportive internationale

Fédération	Nombre d'élus dans les instances européennes	Nombre d'élus dans les instances internationales	Nombre total d'élus	dont présence dans comité directeur européen	dont présence dans comité directeur international	dont présidence du comité directeur européen	dont présidence du comité directeur international
Fédérations olympiques							
Athlétisme	3	13	16	1	2		
Badminton	0	1	1	0			
Baseball, Soft ball et Cricket	3	1	4	1	1		
Basketball	8	4	12	1	1		
Boxe	6	7	13	2		1	
Canoë-Kayak	0	3	3				
Cyclisme	3	10	13	1	2		
Équitation	0	9	9		1		
Escrime	0	10	10		1		
Football	14	19	33	2	2	1	
Golf	4	2	6	1			
Gymnastique	5	10	15	1	1	1	
Haltérophilie	2	6	8	1	4		1
Handball	3	10	13	1	1		
Handisport	1	14	15	1	5	1	2
Hockey	3	3	6				
Hockey sur glace	0	2	2				
Judo	2	3	5	1	2		
Lutte	0	6	6		1		
Natation	7	2	9	1	1		
Pentathlon moderne	0	3	3		1		
Rugby	3	7	10	3	3	1	1
Ski	0	19	19		1		
Sociétés d'aviron	0	8	8		1		
Sports de glace	0	0	0				
Taekwondo et DA	3	2	5	1	2		
Tennis	1	11	12		1	1	
Tennis de table	4	8	12	1	1	1	
Tir	7	12	19		3		1
Tir à l'arc	3	3	6	1	1		
Triathlon	1	2	3				
Voile	2	14	16	1	1		
Volleyball	3	6	9	1	1		
Sous-total fédérations olympiques	91	230	321	23	41	7	5

Source : Ministère de la santé et des sports.

**Tableau 2 : nombre d'élus français par fédération sportive internationale**

Fédération	Nombre d'élus dans les instances européennes	Nombre d'élus dans les instances internationales	Nombre total d'élus	dont présence dans comité directeur européen	dont présence dans comité directeur international	dont présidence du comité directeur européen	dont présidence du comité directeur international
Fédérations non olympiques							
Aéromodélisme, aéro-nautique et aérostation	0	40	40		2		1
AFSVFP	1	0	1	1			
Aïkido	1	0	1	1		1	
Ball-trap	0	8	8		3		1
Billard	2	2	4	1	2		2
Bowling	0	1	1		1		
Char à voile	0	3	3		3		
Clubs alpins et de montagne	0	4	4		1		
Clubs omnisports	0	0	0				
Course d'orientation	0	1	1		1		
Cyclotourisme	0	0	0				
Échecs	1	0	1	1			
EPGV	0	0	0				
EPMM	1	2	3	1	1	1	
Études et sports sous-marins	1	4	5	1	2		
Football américain	2	3	5				
FS de la police française	3	0	3	1			
FS des ASPTT	0	1	1		1		
FSC de France	0	8	8		3		
FSC Maccabi	0	1	1				1
FSCAD	0	4	4		1		
FSGT	0	6	6		1		
Giravation	0	0	0				
Karaté et D.A	0	5	5		2		
Longue paume	0	0	0				
Montagne et escalade	1	7	8	1			
Motocyclisme	13	19	32	1	1		
Motonautique	0	4	4		1		
Parachutisme	0	7	7		1		
Pêche à la mouche	0	1	1		1		
Pêche en eau douce	0	1	1				
Pêche en mer	0	2	2		1		
Pêche sportive	0	1	1		1		1
Pelote basque	1	4	5	1	3		1
Pétanque et jeu provençal	0	3	3		3		1
Planeur ultra-léger motorisé	0	0	0				
Polo	0	2	2		1		1
Pulka et traineau à chien	0	0	0				
Randonnée pédestre	1	0	1	1			
Retraite sportive	0	0	0				
Roller skating	2	3	5		2		
Rugby à XIII	0	0	0				

Source : Ministère de la santé et des sports.

Fédération	Nombre d'élus dans les instances européennes	Nombre d'élus dans les instances internationales	Nombre total d'élus	dont présence dans comité directeur européen	dont présence dans comité directeur international	dont présidence du comité directeur européen	dont présidence du comité directeur international
Sauvetage et secourisme	0	4	4		1		
Savate, boxe française	1	8	9	1	5		1
Ski nautique	0	10	10		1		
Spéléologie	2	4	6	1	1		
Sport adapté	2	4	6		2		
Sport automobile	0	2	2		1		1
Sport boules	0	7	7		4		1
Sport d'entreprise	5	0	5			1	
Sport travailiste	0	3	3				
Sport universitaire	3	3	6	1	1		
Sports de contact	0	0	0				
Sports de traineau	0	0	0				
Squash	2	0	2				
Surf	1	0	1	1			
Twirling bâton	4	0	4	1			1
UFOLEP	1	1	2	1	1		
UGSEL	0	1	1				
UNCU	0	0	0				
UNSS	0	1	1		1		1
USEP	0	1	1		1		
Vol à voile	3	2	5				
Wushu	2	2	4	1			
Sous-total fédérations non olympiques	56	200	256	18	58	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>430</b>	<b>577</b>	<b>41</b>	<b>99</b>	<b>11</b>	<b>17</b>

Source : Ministère de la santé et des sports.



## Les législations étrangères favorables à l'organisation de grands événements sportifs

Annexe élaborée sur la base d'éléments recueillis par Emmanuel Sordet, avocat associé au cabinet Granrut



# Sommaire

<b>1. Les lois britanniques protègent les symboles olympiques et confèrent des pouvoirs importants à l'autorité chargée de préparer les Jeux olympiques de 2012</b>	<b>1</b>	<b>3. La Nouvelle-Zélande a innové en offrant de façon préventive un cadre législatif favorable aux organisateurs d'événements « d'importance significative »</b>	<b>5</b>
1.1. La « olympic symbol act » de 1995	1	3.1. Procédure d'attribution à un événement du caractère d'importance significative	6
1.2. La loi adoptée pour l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Londres	2	3.2. Effets de l'attribution à un événement du caractère d'importance significative	6
1.2.1. La création d'une autorité en charge de la préparation des Jeux	2	<b>4. Les transpositions envisageables en droit français</b>	<b>7</b>
1.2.2. Le réseau de transport olympique	3	4.1. Mieux anticiper les besoins de protection juridique des organisateurs de grands événements internationaux	7
1.2.3. La publicité sur les abords des emplacements des Jeux	3	4.2. Le contenu d'une éventuelle législation française	8
1.2.4. La réglementation du commerce aux abords des lieux olympiques et de la vente de billets	4	4.2.1. La protection des marques et des symboles	8
<b>2. Une loi canadienne de 2007 assure la protection des marques et régule le commerce autour des Jeux olympiques de Vancouver</b>	<b>4</b>	4.2.2. La préservation des intérêts économiques des organisateurs d'événements sportifs d'importance significative	8

L'organisation d'événements sportifs d'importance internationale nécessite, pour les États qui envisagent de les accueillir, de mettre en place les moyens adéquats non seulement financiers mais également juridiques et techniques.

La présente annexe propose un bref tour d'horizon des législations mises en place dans trois pays dynamiques en matière d'organisation de grands événements sportifs (Royaume-Uni, Canada et Nouvelle-Zélande).

Elle montre d'abord que les pays qui accueillent des Jeux olympiques se dotent d'une législation spécifique pour garantir la qualité de l'accueil de cet événement : tel est notamment le cas pour le Canada (qui vient d'organiser les Jeux d'hiver à Vancouver) et le Royaume-Uni (qui accueillera les Jeux d'été en 2012). Elle explore également le cas intéressant de la Nouvelle-Zélande, qui s'est dotée d'une loi-cadre destinée à préparer l'organisation de tels événements et même à anticiper l'attribution de compétitions majeures, en instituant un cadre juridique favorable à leur organisation.

La rapide analyse qui suit du contenu de ces différents textes vise à cerner les principaux objectifs de ces lois. La dernière partie de cette annexe envisage, sur la base d'une analyse de l'état actuel du droit français, les transpositions envisageables dans notre pays.

### 1. Les lois britanniques protègent les symboles olympiques et confèrent des pouvoirs importants à l'autorité chargée de préparer les jeux olympiques de 2012

Deux lois relatives aux Jeux olympiques ont été promulguées au Royaume-Uni: une première en 1995, dénommée « Olympic Symbol Act », et une seconde adoptée pour l'organisation des Jeux olympiques de Londres en 2012, dénommée « London Olympic Games and Paralympic Games Act 2006 ».

#### 1.1. La « Olympic Symbol Act » de 1995

Une première loi, dénommée « Olympic Symbol etc. (Protection) Act », a été adoptée en juillet 1995 par le Parlement britannique. Comme son nom l'indique, ce texte avait pour objectif d'assurer la protection des marques et symboles olympiques, afin de tenir compte des enjeux économiques liés à l'exploitation de ces marques, symboles ou devises.

Cette loi reconnaît à l'association olympique anglaise les droits exclusifs d'exploiter et d'utiliser les marques et symboles olympiques en la qualifiant de « propriétaire ». Elle précise que constitue une contrefaçon le fait d'exploiter sans le consentement de l'association olympique ces marques, symboles et devises.

#### Sont également listés les différents cas de violation des droits de l'association olympique, en particulier, et sans que cette liste soit limitative, le fait :

- de reproduire ces marques, symboles et devises ;
- d'utiliser des marques, symboles et devises similaires afin de créer dans l'esprit du public une confusion ;
- d'apposer ces marques, symboles ou devises contrefaisants sur des produits ou des emballages, de les inclure sur des drapeaux ou bannières, de proposer à la vente, de stocker, d'importer ou d'exporter de tels produits ou encore proposer des services en utilisant de tels marques, symboles ou devises voire de les utiliser sur du papier à en-tête ou de la publicité.

À l'inverse, la loi énumère les cas pour lesquels l'utilisation de ces marques, symboles ou devises ne relève pas de la contrefaçon. Il s'agit principalement des cas d'utilisation non commerciale de ces éléments, par exemple dans des œuvres littéraires, musicales ou artistiques. Cette exploitation doit être effectuée en conformité avec les pratiques commerciales ou industrielles usuelles en la matière et ne pas avoir pour objectif de créer une association d'idée avec les Jeux, l'association ou encore le mouvement olympique.

Ne sont pas davantage considérés comme des cas de violation des droits ainsi accordés par la loi le fait d'importer des produits en provenance d'un pays membre de l'Union européenne comportant ces marques, symboles ou devises dès lors que, pour ce pays, le mouvement olympique aura donné son accord pour l'utilisation des marques, symboles et devises.

Les modalités d'intervention du mouvement olympique pour faire valoir ses droits auprès d'un contrefacteur et obtenir, le cas échéant, l'indemnisation de son préjudice sont précisées par cette loi. Il est prévu que tout contrevenant s'expose également à des sanctions pénales (article 8) dès lors qu'il avait pour intention de générer un bénéfice pour lui-même ou pour d'autres, ou de causer un manque à gagner à des tiers sans le consentement du propriétaire des droits.

#### Sont en conséquence prohibés :

- l'usage sur les produits ou les emballages, de ces marques, symboles ou devises ;
- la vente, location, mise en vente, exposition à la vente ou à la location des produits comportant de tels éléments ;
- et la détention sous son contrôle ou en dépôt dans le cadre des affaires d'un bien répondant à ces critères.

Toute personne prêtant son concours à la création, fabrication de tels produits serait également passible de poursuites pénales.

Enfin, les textes en vigueur tels que le Trade Mark Act de 1994 relatif à la contrefaçon ou le Registered Designs Acts de 1994 sont modifiés, respectivement pour :

- inclure les produits comportant des marques, symboles ou devises olympiques ou des signes s'approchant de ceux-ci ;
- et prohiber le dépôt de marques et modèles dès lors qu'un tel dépôt comporterait des éléments se référant aux symboles olympiques et serait effectué sans autorisation de l'association olympique.

#### Le cadre juridique est ainsi particulièrement protecteur des marques, symboles et devises olympiques.



## 1.2. La loi adoptée pour l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Londres

Cette loi dénommée « London Olympic Games and Paralympic Games Act 2006 » a été adoptée le 30 mars 2006, c'est-à-dire postérieurement à l'attribution à la ville de Londres le 6 juillet 2005 de l'organisation des 30e Jeux olympiques d'été de 2012.

### 1.2.1. La création d'une autorité en charge de la préparation des Jeux

Ce texte, qui modifie certaines dispositions du texte examiné supra, a notamment pour objet de créer l'autorité en charge de la préparation des Jeux et dénommée « the Olympic delivery authority », que l'on appellera par la suite l'« Autorité ». Les différents organes constitutifs de l'Autorité sont définis en annexe de cette loi.

Cette Autorité se voit attribuer **tout pouvoir pour acquérir, transformer ou construire tout terrain, équipement, locaux nécessaires à l'organisation des Jeux, conclure les accords pour organiser, créer, améliorer les transports et en particulier, prendre les mesures nécessaires pour en assurer la continuité.**

Elle peut ainsi, avec l'autorisation du secrétaire d'État, acquérir à des conditions normales mais également disposer de terrains à des conditions inférieures à celles qui résulteraient d'une transaction commerciale usuelle aux conditions de marché (article 4.2.b). L'Autorité devra indemniser les personnes qui seraient affectées par les dispositions mises en œuvre dans le cadre de sa mission (articles 4.5 et 4.6). Elle devra s'assurer de l'intérêt, de l'impact sur le développement durable et de la pérennité après les Jeux de ses acquisitions ou travaux pour Londres.

L'Autorité dispose également de prérogatives en matière :

- de sécurité, pour assurer au mieux celle des personnes qui participent ou assisteront aux Jeux de Londres ainsi que des biens. L'Autorité devra se rapprocher à cet effet des responsables de la police des lieux où se dérouleront les Jeux ;

- d'éclairage et de propreté, domaines dans lesquels elle devra respecter un niveau d'exigence spécifique propre à la nature de l'événement considéré. Elle devra pour ce faire conclure tous accords pour y parvenir, assumer le coût qui en résultera et préciser les conséquences en cas de non respect des exigences qui y seront formulées (article 7).

### 1.2.2. Le réseau de transport olympique<sup>1</sup>

En matière de transport, l'Autorité devra, en accord avec le secrétaire d'État, établir le plan de circulation, fixer des règles de circulation, fermer des routes. Le secrétaire d'État pourra, en accord avec les acteurs participant à la construction et à la maintenance du réseau de transport ou du réseau routier olympique, déterminer les routes susceptibles de faciliter les échanges entre sites olympiques ou nécessaires pour toute autre raison logistique. L'ensemble de ces infrastructures constituera le réseau de transport olympique.

Le secrétaire d'État dispose à cet égard de pouvoirs étendus. Il peut en effet appeler à toute carence des acteurs en exerçant leurs prérogatives en leur lieu et place ou en prenant tout accord pour permettre la réalisation des instructions qui leur auraient été données et qui n'auraient pas été respectées.

### 1.2.3. La publicité sur les abords des emplacements des Jeux

L'Autorité devra définir les dispositions qui seront prises en matière d'affichage et de publicité aux alentours des lieux sur lesquels se dérouleront les événements olympiques et en fixer le cadre général dans les deux ans précédant la tenue des Jeux, puis en préciser les détails et en informer les riverains au plus tard six mois avant l'événement. Elle pourra engager des poursuites notamment pénales à l'encontre des contrevenants à ces dispositions.

Le secrétaire d'État pourra prendre toute disposition, conformément au contrat<sup>2</sup> intervenu entre la ville de Londres, le comité international olympique et le comité olympique britannique<sup>3</sup>, en matière de publicité sur les abords des lieux olympiques pour imposer ces mesures à toute personne qu'il s'agisse d'un propriétaire foncier, d'une autorité locale ou tout autre personne.

Pour mettre en œuvre ces dispositions, la police se voit attribuer des pouvoirs importants notamment pour pénétrer en tout lieu dès lors qu'elle estimerait qu'une infraction aux dispositions prises en applications des mesures précédentes pourrait y être commise. Elle pourra supprimer ou faire supprimer tout affichage qui contreviendrait aux mesures prises et faire supporter au propriétaire foncier ou au responsable de l'infraction les coûts qui en résulteraient.

### 1.2.4. La réglementation du commerce aux abords des lieux olympiques et de la vente de billets

Il appartient à l'Autorité de définir les dispositions qui seront prises en matière de commerce, notamment ambulant, et d'en fixer le cadre général au plus tard deux ans avant les Jeux puis d'en préciser les modalités et d'en informer, au plus tard six mois avant l'événement, les commerçants concernés. Elle pourra engager des poursuites notamment pénales à l'encontre des contrevenants à ces dispositions.

Le secrétaire d'État, pour sa part, fixera les contraintes qui seront imposées au commerce à proximité des lieux des événements olympiques par voie de règlement. Cette réglementation fixera les conditions dans lesquelles pourront s'exercer les activités commerciales (lieux, dates, contraintes, restrictions, etc.). Elle devra préciser les emplacements et la nature des commerces concernés (autoroutes, gares, autres lieux de commerce accessibles au public, qu'ils soient couverts ou non, etc.). Elle a pour objet de favoriser l'activité commerciale de toute personne qui aura bénéficié d'une autorisation délivrée par l'Autorité ou par toute personne dont la mission sera de délivrer ses autorisations au nom et pour le compte, de l'Autorité.

Pour donner force au dispositif, toute infraction à ces règles est susceptible d'entraîner l'application d'amendes d'un montant maximum de 20 000 £. À cet égard, la police se voit également autoriser à pénétrer en tout lieu dans lesquels pourraient être commises de telles infractions.

Enfin, la loi précise que toute personne qui commercialiserait un billet pour les Jeux sans y être expressément autorisée par le London Organising Committee commettrait une infraction. Toutefois, la revente sans bénéfice ou sans recherche de bénéfice ne constituera pas une infraction à cette disposition, qui vise principalement à lutter contre les ventes frauduleuses ou la revente à la sauvette.

<sup>1</sup>« Olympic Route Network » (article 11).

<sup>2</sup>Contrat dénommé « the Host City Contract » signé à Singapour le 6 juillet 2005.

<sup>3</sup>Comité dénommé le LOCOG pour « London Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games », constitué sous forme de société commerciale immatriculée à Londres.

## 2. UNE LOI CANADIENNE DE 2007 ASSURE LA PROTECTION DES MARQUES ET RÉGULE LE COMMERCE AUTOUR DES JEUX OLYMPIQUES DE VANCOUVER

Le Canada a adopté en 2007 une loi relativement brève comparée aux lois britanniques examinées supra, consacrée à l'organisation des Jeux olympiques d'hiver de 2010<sup>4</sup> qui se sont déroulés à Vancouver.

Le préambule de ce texte marque clairement l'objectif du législateur poursuivi, à savoir assurer « la protection des marques liées aux Jeux Olympiques et aux Jeux paralympiques et la protection contre certaines associations commerciales trompeuses et apportant une modification connexe à la loi sur les marques de commerce ».

La loi rappelle ensuite les comités, constitués sous forme de sociétés commerciales, intervenant dans la préparation et l'organisation des Jeux :

- le comité olympique canadien (COC) et le comité paralympique canadien (CPC), organisés tous deux sous la forme de sociétés commerciales<sup>5</sup> ;

- le comité d'organisation, responsable de la planification, de l'organisation, du financement et de la tenue des Jeux.

La loi pose pour principe que la protection offerte aux marques olympiques leur est procurée jusqu'au 31 décembre 2010 et que nul ne peut adopter ou utiliser à titre de « marque de commerce ou non une marque olympique ou paralympique ou une marque dont la ressemblance avec celle-ci est telle que l'on pourrait vraisemblablement les confondre » ni la traduction en une autre langue de ces marques.

Cependant, cette interdiction de principe ne fait pas obstacle à l'utilisation d'une marque :

- qui répond à ces critères mais aurait été employée par son propriétaire ou le titulaire d'une licence avant le 2 mars 2007 ;

- dès lors que son emploi est effectué avec le consentement écrit d'un comité d'organisation ou avec celui du COC ou du CPC ;

- pour la publication, la diffusion de nouvelles relatives aux Jeux olympiques ou paralympiques ou à des fins parodiques ou de critique de ceux-ci, voire à des fins artistiques si cette œuvre n'est pas reproduite à l'échelle commerciale.

En revanche, toute association de marchandises ou de services, de sociétés ou de démarches commerciales avec des marques laissant le public penser qu'elles bénéficient de l'autorisation, de l'approbation ou d'un accord commercial du COC ou du CPC est interdite et réprimée par l'article 4 de cette loi. Le tribunal qui aurait à connaître d'une telle infraction pourra ordonner :

- la réparation par voie d'injonction et allouer des dommages et intérêts ;

- le recouvrement de profits ;

- la publication de publicités correctives ;

- la destruction tout article comportant de telles marques ;

- l'interdiction d'entrée sur le territoire de telles marchandises et les remettre au demandeur ou les faire détruire ou leur exportation si la ou les marques peuvent être supprimées.

Enfin, **compétence exclusive est donnée à la Cour fédérale** pour toute action ou procédure intentée dans le cadre de cette loi ou pour l'exercice des droits de recours auxquels celle-ci donnerait droit.

### 3. LA NOUVELLE-ZÉLANDE A INNOVÉ EN OFFRANT DE FAÇON PRÉVENTIVE AUX ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS « D'IMPORTANCE SIGNIFICATIVE »

La Nouvelle-Zélande a adopté, le 28 août 2007, une loi-cadre relative à l'organisation d'événements d'importance significative<sup>6</sup>. À la différence des textes évoqués précédemment, cette loi ne vise pas seulement l'organisation d'événements sportifs mais également culturels.

Elle a pour objectif de protéger les organisateurs et sponsors de tels événements, les exploitations commerciales autorisées par les organisateurs et sponsors, ainsi que l'organisation de ces événements.

<sup>4</sup>Loi entérinée le 22 juin 2007 concernant la protection des marques liées aux Jeux olympiques et aux Jeux paralympiques et la protection contre certaines associations commerciales trompeuses et apportant une modification connexe à la loi sur les marques de commerce.

Comme pour les lois précédemment évoquées, ce texte tend à protéger les marques, symboles et devises des Jeux olympiques mais également de ceux du Commonwealth<sup>7</sup>. La loi retient globalement les mêmes exceptions que celles listées pour la loi britannique. Cependant, la loi néo-zélandaise détaille, exemples à l'appui, les cas dans lesquels il pourra être fait usage des marques ou symboles pour permettre à des acteurs économiques de poursuivre une activité antérieure. Elle précise également que ceux qui contreviendraient à cette interdiction seraient passibles d'une sanction financière d'un montant maximum de 150 000 \$.

### 3.1. Procédure d'attribution à un événement de caractère d'importance significative

Une procédure destinée à reconnaître la qualité d'événements « d'importance significative » est mise en place par ce texte.

Comme pour la loi britannique qui octroie au secrétaire d'État un rôle central dans le dispositif, la loi néo-zélandaise accorde au Gouverneur général une place prépondérante. Celui-ci désigne les événements majeurs et leurs organisateurs par décret, sur recommandation du ministre du développement économique et après consultation du ministre du commerce et de celui des sports, lorsque :

- un organisateur sollicite cette qualification d'événement d'importance significative pour l'événement qu'il entend organiser ;

- l'événement se déroule au moins partiellement en Nouvelle-Zélande ;

- son organisateur dispose de la capacité d'organiser un tel événement et qu'il entend faire respecter les droits de propriété intellectuelle concernant l'événement.

<sup>5</sup>Ces sociétés sont constituées sous le régime de la partie II de la loi des compagnies, 1934, chapitre 33 des statuts du Canada de 1934.

<sup>6</sup>Major Events Management Act, 2007 n° 35.

<sup>7</sup>Une liste des marques, symboles et devise est jointe en annexe de la loi.



**En outre, le ministre du développement économique doit s'assurer que cet événement :**

- attirera un nombre important de participants comme de spectateurs étrangers de nature à profiter au tourisme en Nouvelle-Zélande ;

- sera de nature à améliorer l'image internationale de la Nouvelle-Zélande ;

- nécessitera un haut niveau de gestion et de coordination de cet événement ;

- pourra attirer des sponsors et une couverture médiatique internationale ;

- attirera de nombreux participants et spectateurs Néo-Zélandais ;

- offrira des retombées sportives, culturelles, sociales et économiques à la Nouvelle-Zélande et à sa population.

### 3.2. Effets de l'attribution à un événement du caractère d'importance significative

Il appartient au ministre du développement de fixer les périodes et le périmètre à proximité des lieux de l'événement (routes, autoroutes et voies de chemin de fer) qui pourront être soit interdits à la circulation, soit faire l'objet de restrictions au commerce. La loi fournit par exemple une liste de lieux interdits à la circulation ou des activités commerciales interdites sans autorisation spécifique à proximité de stades pendant le déroulement d'une coupe du monde de football.

La loi précise également que l'affichage publicitaire sur ces lieux de l'événement sans autorisation de l'organisateur est interdit. Il en est de même de l'affichage hors de ces lieux mais visible depuis ceux-ci. Sont néanmoins exclus ceux qui y figurent depuis longtemps telles les enseignes par exemple.

Par ailleurs, le ministre du développement économique voit ses pouvoirs de police au cours d'un événement d'importance significative renforcés par la loi. Il peut ainsi désigner et autoriser des personnes à constater les manquements à ces dispositions et à agir en conséquence pour faire cesser le trouble, par exemple en supprimant ou recouvrant l'élément litigieux.

La loi reconnaît également à l'organisateur de l'événement le droit d'agir en justice pour faire cesser le trouble mais également pour obtenir une indemnisation de

son préjudice ou encore une publication légale dénonçant l'infraction commise. Tout juge peut délivrer un mandat permettant de pénétrer en tout lieu dans lequel une infraction aux dispositions de la présente loi pourrait avoir été commise et saisir tout élément propre à démontrer cette infraction.

**Ce cadre législatif permet ainsi de garantir à l'avance aux organisateurs d'événements reconnus comme étant « d'importance significative » un niveau élevé de garanties et de protections juridiques.**

## 4. LES TRANPOSITIONS ENVISAGÉES EN DROIT FRANÇAIS

### 4.1. Mieux anticiper les besoins de protection juridique des organisateurs de grands événements internationaux

Le ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative a rassemblé par voie d'ordonnance en 2004<sup>8</sup> dans le code du sport l'ensemble des lois et règlements relatifs au sport, notamment la loi du 16 juillet 1984 ainsi que certaines dispositions du code de l'éducation ou de la santé publique.

En outre, un projet de loi pour la compétitivité et l'éthique du sport est en cours d'élaboration. Il vise à restaurer la compétitivité du sport professionnel français, à renforcer les dispositions en matière de sécurité et à simplifier l'organisation des sociétés sportives. Ce texte prévoit également la création d'un « comité d'orientation stratégique de l'excellence sportive » composé de représentants de l'État, de ses établissements publics et de personnalités sportives, dont la mission consistera à assister le ministre dans la définition des orientations générales concernant le sport de haut niveau. En revanche, ce projet de loi n'inclut pas, en l'état actuel de sa rédaction, d'évolutions susceptibles de rendre la France plus attractive pour l'organisation d'événements sportifs d'importance significative.

<sup>8</sup> Article 84 de la loi n°2004-1343 du 9 décembre 2004 pour la simplification du droit.

Dans ce contexte, il apparaît souhaitable d'envisager la rédaction d'un texte législatif (qui pourrait être intégré au projet de loi pour la compétitivité et l'éthique du sport) visant à faciliter l'organisation de grands événements sportifs. Ce texte, élaboré sur le modèle des lois canadiennes, britanniques et néo-zélandaises, aurait pour objet de protéger l'organisateur d'événements sportifs d'importance significative et ses sponsors, compte tenu des enjeux financiers considérables qu'ils représentent.

**L'adoption par la France d'une législation destinée à garantir la protection juridique des organisateurs renforcerait la compétitivité de la France pour l'attribution des principaux événements sportifs internationaux.** Elle favoriserait l'attribution et l'organisation en France d'événements tels que des Jeux olympiques, des championnats du monde ou d'Europe et mettrait le sport au cœur d'une stratégie politique et économique visant à assurer son déploiement auprès des nouvelles générations et à accroître le rayonnement de la France à l'étranger.

L'examen des contrats intervenus entre les villes organisatrices de Jeux olympiques et le CIO, qui n'a pas été conduit par la mission, pourrait s'avérer nécessaire dans l'éventualité de la rédaction d'un tel projet de loi. De même, il conviendrait de s'assurer que des dispositions spécifiques n'ont pas été adoptées par les autres États en dehors des textes de loi analysés par la mission, par exemple en matière fiscale ou de réglementation douanière.

## 4.2. Le contenu d'une éventuelle législation française

### 4.2.1. La protection des marques et des symboles

Les marques, symboles et devises olympiques françaises sont d'ores et déjà protégées par le droit français. Ainsi, l'article L. 141-5 du code du sport dispose que « le comité national olympique et sportif français est propriétaire des emblèmes olympiques nationaux et dépositaire de la devise, de l'hymne, du symbole olympique et des termes «Jeux olympiques» et «olympiade». Le fait de déposer à titre de marque, de reproduire, d'imiter, d'apposer, de supprimer ou de modifier les emblèmes, devise, hymne, symbole et termes mentionnés au premier alinéa, sans l'autorisation du comité national olympique et sportif français, est puni des peines prévues aux articles L. 716-9 et suivants du code de la propriété intellectuelle ».

Le niveau de protection ainsi offert est ainsi équivalent à celui des textes étudiés dans les autres pays. Il pourrait toutefois être envisagé d'élargir ce dispositif de protection des marques et symboles à tout organisateur d'événement sportif d'importance significative et non le réserver au seul CIO.

### 4.2.2. La préservation des intérêts économiques des organisateurs d'événements sportifs d'importance significative

Les exemples étrangers étudiés supra incitent à suivre le modèle néo-zélandais, en anticipant les besoins de protection des organisateurs de grands événements sportifs. Il pourrait donc être envisagé de voter une loi-cadre qui prévoirait :

- les modalités permettant à l'organisateur d'un événement sportif de solliciter la reconnaissance du caractère significatif de ce dernier ;

- les conditions dans lesquelles le ministre chargé des sports pourrait accorder cette qualification à un événement donné. Les critères établis par la loi néo-zélandaise paraissent à cet égard intéressants et aisément transposables. Des exigences objectives, telles que le nombre de participants ou de spectateurs attendus ou le nombre de lieux sur lesquels serait organisé l'événement, pourraient être ajoutées ;

- les dispositifs permettant aux organisateurs ainsi qu'à leurs sponsors ou partenaires financiers de s'assurer du retour financier d'un tel événement sportif s'il est organisé en France. Il s'agit notamment de l'encadrement voire l'interdiction de la publicité et des pratiques commerciales, pendant la durée de l'événement considéré, à proximité des lieux dans lesquels il serait organisé mais également de l'instauration d'un périmètre de contrôle autour des sites d'accueil de l'événement.



## LA GOUVERNANCE

