



CNDS
CENTRE NATIONAL
POUR LE
DÉVELOPPEMENT
DU SPORT

CARTOGRAPHIE DES CHAINES DE VALEURS DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF

RAPPORT FINAL

Août 2016

Etude réalisée par Nomadéis pour le compte de l'Observatoire de l'Economie du Sport et du Centre National pour le Développement du Sport

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par le cabinet de conseil :



NOMADEIS

4 rue Francisque Sarcey

75 116 Paris

+33 (0)1 45 24 31 44 (t)

+33 (0)1 45 24 31 33 (f)

<http://www.nomadeis.com/>

Représenté par :

Cédric BAECHER, directeur associé

Fanny FRECON, chef de projet

Etienne CHARBIT, consultant

Sylène LASFARGUES, chargée d'études

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
Contexte de la mission	5
<i>Performance du secteur sportif dans l'économie mondiale et française</i>	<i>5</i>
<i>L'évènementiel sportif, gisement d'opportunités pour les acteurs français</i>	<i>6</i>
Objectifs, méthodologie et périmètre de la mission	7
<i>Objectifs de l'étude</i>	<i>7</i>
<i>Méthodologie et phasage</i>	<i>7</i>
<i>Chiffres clés</i>	<i>8</i>
<i>Périmètre de l'étude et cadrage</i>	<i>8</i>
DEUX LIVRABLES PRELIMINAIRES	10
Cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif	10
<i>Objectifs de la cartographie d'acteurs</i>	<i>10</i>
<i>Messages clés</i>	<i>11</i>
Typologie des GESI organisés en France entre 2015 et 2018	12
<i>Objectifs de la typologie des GESI</i>	<i>12</i>
<i>Messages clés</i>	<i>13</i>
ANALYSE COMPARATIVE DE 6 ETUDES DE CAS	14
6 études de cas représentatives	14
Des motivations qui influent sur l'organisation des GESI	17
DESCRIPTION DES PRINCIPAUX MAILLONS DE LA CHAINE DE VALEUR DE L'EVENEMENTIEL SPORTIF	19
Introduction	19
<i>Objectifs de l'analyse</i>	<i>19</i>
<i>La chaîne de valeur de l'évènementiel sportif</i>	<i>19</i>
Présentation des 14 maillons de la chaîne de valeur	21
<i>Activités transverses</i>	<i>21</i>
<i>Etapas de la chaîne de valeur</i>	<i>35</i>
FACTEURS CLES D'EVOLUTION DE LA FILIERE	42
Baisse des financements publics	42
Essor du digital et de la connectique	42
<i>Transformation des modes de consommation d'un évènement sportif, notamment d'un point de vue générationnel</i>	<i>43</i>
<i>Essor progressif des e-games</i>	<i>45</i>
Empowerment du consommateur et recherche de divertissement	45
Importance croissante de la RSE	46
Acceptabilité des GESI	47
DIAGNOSTIC DES ENJEUX DE LA CHAINE DE VALEUR DE L'EVENEMENTIEL SPORTIF EN FRANCE.....	49
Introduction	49
Activités transverses	50
<i>Ressources humaines</i>	<i>50</i>
<i>Financement</i>	<i>52</i>
<i>Communication et marketing</i>	<i>53</i>
<i>Responsabilité sociétale</i>	<i>59</i>
Etapas de la chaîne de valeur	61
<i>Aménagement</i>	<i>61</i>
<i>Exploitation</i>	<i>64</i>
Synthèse : analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'offre française de l'évènementiel sportif	66
PISTES D'APPROFONDISSEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR DE L'EVENEMENTIEL SPORTIF EN FRANCE	68

Introduction	68
Activités transverses	69
<i>Ressources humaines : professionnalisation et ouverture de la filière</i>	69
<i>Financement : renforcer la robustesse des modèles économiques et maximiser les retombées des GESI</i>	70
<i>Communication et marketing : faire vivre l'évènement au plus grand nombre et diversifier les structures de revenus</i>	72
<i>Responsabilité sociétale : renforcer l'exemplarité des GESI en matière de RSE</i>	73
Étapes de la chaîne de valeur	75
<i>Exploitation : au-delà de la maîtrise technique, reconnue, renforcer les compétences des acteurs français en matière d'exploitation des GESI</i>	75
<i>Héritage : mieux structurer la capitalisation des retombées et des enseignements liés à l'organisation des grands évènements sportifs</i>	76

INTRODUCTION

Contexte de la mission

Performance du secteur sportif dans l'économie mondiale et française

Le sport est un secteur à **fort potentiel**. Le marché du sport se caractérise en effet par un **taux de croissance** moyen supérieur à celui de l'économie mondiale. A titre d'exemple, le marché mondial du sport a connu une croissance moyenne de 4% en 2014¹ soit un taux de croissance supérieur de près d'un point à celui de l'économie mondiale pour la même année (ce taux a été estimé à 3,1%)². Par ailleurs, le marché du sport affiche une **forte résilience** face aux crises économiques et financières. En France, le secteur du sport a affiché des performances supérieures à celles des autres secteurs d'activité lors de la crise financière, et la part du secteur du sport dans le PIB a ainsi connu une augmentation : cette part est passée de 1,70-1,72% avant 2009 à 1,74% en 2012³.

D'après l'OCDE, l'économie du sport représenterait près de **2% du PIB mondial**, soit environ 1 200 milliards d'euros.⁴ Au sein de ce marché, le **marché mondial des GESI** (Grands Evénements Sportifs Internationaux) représenterait près de **50 milliards** d'euros par an.⁵ Le marché du sponsoring sportif ainsi que celui des droits de retransmission TV des compétitions sportives, qui font partie de la chaîne de valeur de l'événementiel sportif, sont évalués respectivement à 45 milliards de dollars et 35 milliards de dollars en 2015⁶.

En France, le sport est une filière d'activité dynamique. La dépense sportive nationale⁷ représente près de 2% du PIB et s'élevait en 2012 à 36,5 milliards d'euros. Ce montant est réparti de manière relativement équitable entre les ménages et le secteur public, qui contribuent chacun à hauteur de 45% environ de la dépense sportive nationale. Ces dépenses sont complétées par celles des entreprises qui représentent environ 10% du montant total⁸. Le calcul de la dépense sportive nationale n'inclue pas le bénévolat qui pourrait être valorisé à hauteur de 7 milliards d'euros, d'après les estimations du cabinet de conseil en stratégie Kurt Salmon⁹. La dépense sportive nationale a progressé d'environ 19% entre 2005 et 2012¹⁰.

¹ « Le sport, un ressort possible pour la croissance ? », par Les Echos, 28 octobre 2014

² « Bilan de l'année 2014 : redistribution de la croissance mondiale sur fond d'instabilités », par le Centre d'Observation Economique et de Recherche pour l'Expansion de l'Economie et le Développement des Entreprises, 7 janvier 2015, <http://www.coe-rexecode.fr/public/Analyses-et-previsions/Perspectives-economiques-et-Bilan-de-l-annee/Bilan-de-l-annee/Bilan-de-l-annee-2014-redistribution-de-la-croissance-mondiale-sur-fond-d-instabilites>

³ « Les chiffres-clés du sport », par le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Septembre 2015, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles_du_sport_2015.pdf

⁴ « Le poids économique du secteur sportif en France », par le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_poids_eco_bd2-2.pdf

⁵ « GESI : l'art des rencontres sportives », par le Gouvernement français, 2016, <http://www.gouvernement.fr/action/gesi-l-art-des-rencontres-sportives>

⁶ « Présentation des enjeux de l'économie du sport », par le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_presentation.pdf

⁷ Agrégat de toutes les ressources affectées par la collectivité nationale (ménages, entreprises, associations, administrations publiques, etc.) au financement de la pratique du sport amateur ou professionnel. La dépense sportive nationale couvre principalement les achats des ménages en biens et services marchands à usages sportifs, les dépenses publiques de l'Etat et des collectivités locales pour la construction, l'entretien et la gestion des équipements sportifs publics, les aides publiques distribuées aux clubs de sport et aux organisateurs d'événements sportifs ainsi que les dépenses des entreprises (sponsoring, mécénat, etc.)

⁸ « Les chiffres-clés du sport », par le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Septembre 2015, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles_du_sport_2015.pdf

⁹ « Le sport pèse 35 milliards d'euros en France », par Les Echos, 19 septembre 2014, http://www.lesechos.fr/19/09/2014/LES_ECHOS/21775-083-ECH_le-sport-pese-35-milliards-d-euros-en-france.htm#SCmQRhVfgct6VGZ.99

¹⁰ « Le poids économique du secteur sportif en France », par le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_poids_eco_bd2-2.pdf

L'évènementiel sportif, gisement d'opportunités pour les acteurs français

La France, grande nation organisatrice de GESI

Le nombre d'évènements sportifs organisés à l'échelle mondiale ne cesse de croître : on recensait ainsi 2 191 évènements en 2013 contre 1000 en 2005.¹¹

Dans ce contexte dynamique, **la France occupe une place de premier rang** et va accueillir dans les prochaines années de nombreuses grandes compétitions. La France va ainsi organiser, entre 2015 et 2018, 12 championnats du monde et 13 championnats d'Europe dont l'Euro 2016 de football, les Championnats du Monde de Handball 2017 et la Ryder Cup de golf 2018. Elle accueille également chaque année Roland-Garros, tournoi de tennis majeur, ainsi que le Tour de France, une des courses cyclistes les plus réputées au monde. Bien qu'il soit difficile de déterminer un chiffre exact compte tenu des importantes variations liées à l'organisation des différents évènements, il s'agit d'un marché important pour la France qui accueille de nombreux évènements sportifs chaque année.

En effet, depuis trente ans, la France fait partie des six grandes nations organisatrices d'évènements sportifs internationaux. Elle a notamment accueilli la Coupe du Monde de la FIFA 1998, la Coupe du Monde de Rugby 2007 et l'Euro 2016 de football. **Les entreprises françaises ont donc une longue expérience dans l'organisation d'évènements sportifs internationaux et des compétences reconnues mondialement.** A la fois des grands groupes et des PME très spécialisées démontrent un réel savoir-faire et l'expertise de ce type d'évènements¹².

Des évènements qui présentent de nombreuses opportunités pour les acteurs français

L'évènementiel sportif présente de **nombreuses opportunités** pour les acteurs de la filière du sport et pour les parties prenantes externes comme les collectivités territoriales.

En effet, ces évènements sont la **vitrine du savoir-faire français** et revêtent des **enjeux économiques et sociétaux**. Ils renforcent l'attractivité et l'emploi dans les territoires, peuvent représenter pour les entreprises une occasion pour entrer sur de nouveaux marchés ou pour introduire de nouveaux produits ou services ; et constituent enfin un levier de renforcement de la cohésion sociale des Français¹³.

L'organisation des évènements sportifs **fait intervenir un grand nombre d'acteurs et de services** sur des **marchés complexes** ; ce qui pousse de plus en plus les pays organisateurs à rechercher une offre organisée d'entreprises pour répondre à leurs besoins. Les perspectives offertes par ces grands évènements sont donc conditionnées par la **capacité des entreprises françaises à proposer une offre de qualité mais aussi à se coordonner**, afin de proposer une offre complémentaire et structurée.

¹¹ « Dossier de presse - Les Grands évènements sportifs internationaux : un enjeu majeur pour le rayonnement de la France à l'international », par UBIFRANCE, le Comité National Olympique et Sportif Français, le Ministère du Commerce Extérieur, le Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, Sport Stratégies et Sponsors, 2013, <http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/16264.pdf>

¹² « Dossier de presse - Les Grands évènements sportifs internationaux : un enjeu majeur pour le rayonnement de la France à l'international », par UBIFRANCE, le Comité National Olympique et Sportif Français, le Ministère du Commerce Extérieur, le Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, Sport Stratégies et Sponsors, 2013, <http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/16264.pdf>

¹³ « GESI : l'art des rencontres sportives », par le Gouvernement français, 2016, <http://www.gouvernement.fr/action/gesi-l-art-des-rencontres-sportives>

Objectifs, méthodologie et périmètre de la mission

Objectifs de l'étude

Afin de bénéficier d'une **connaissance approfondie** du secteur de l'évènementiel sportif et **d'appuyer la structuration d'une filière industrielle du sport** lancée en 2015, l'Observatoire de l'Economie du Sport a souhaité conduire une étude visant à réaliser une **cartographie analytique des acteurs et des services de l'évènementiel sportif**.

Cette réflexion s'articule autour de **cinq objectifs principaux** ;

- **Caractériser et classer** les grands évènements sportifs selon une **typologie** ;
- **Identifier les principaux acteurs de l'évènementiel sportif et les secteurs d'activités** impliqués dans la préparation et l'animation des évènements sportifs ;
- **Comprendre le positionnement et l'articulation des différents acteurs au sein de la chaîne de valeur** globale de l'évènementiel sportif ;
- **Déterminer les savoir-faire et compétences clés** des acteurs français pour accompagner le développement et la montée en gamme d'une offre française intégrée et différenciée ;
- Identifier les **principaux enjeux de la filière**, notamment en matière de responsabilité sociétale.

Méthodologie et phasage

Pour atteindre ces cinq objectifs, les équipes de Nomadéis ont mobilisé plusieurs outils :

- La constitution d'une **base de données recensant 41 Grands Evènements Sportifs Internationaux (GESI) organisés sur le territoire français entre 2015 et 2018** (cf « Méthodologie de la typologie des GESI » dans le Rapport intermédiaire) ;
- La conduite de **24 entretiens** qualitatifs auprès d'un panel d'acteurs diversifié :
 - 12 acteurs clés du secteur de l'évènementiel sportif ;
 - 5 experts ;
 - 7 acteurs intervenant sur les études de cas.
- La constitution d'une **base de données d'articles de presse et de publications** à partir d'une veille documentaire et de matériels transmis par le CNDS et par des interlocuteurs à la suite des entretiens menés dans le cadre de l'étude ;
- La participation à une **conférence** à l'ambassade britannique sur le développement du marché sportif français.

La présente étude se décompose en deux phases réalisées sur une durée totale de 5 mois et a donné lieu à trois livrables :

- Un rapport de cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif en France (cf. Annexe)
- 6 fiches d'étude de cas sur des évènements spécifiques (cf. Annexe)
- Le présent rapport d'analyse des chaînes de valeur de l'évènementiel sportif en France

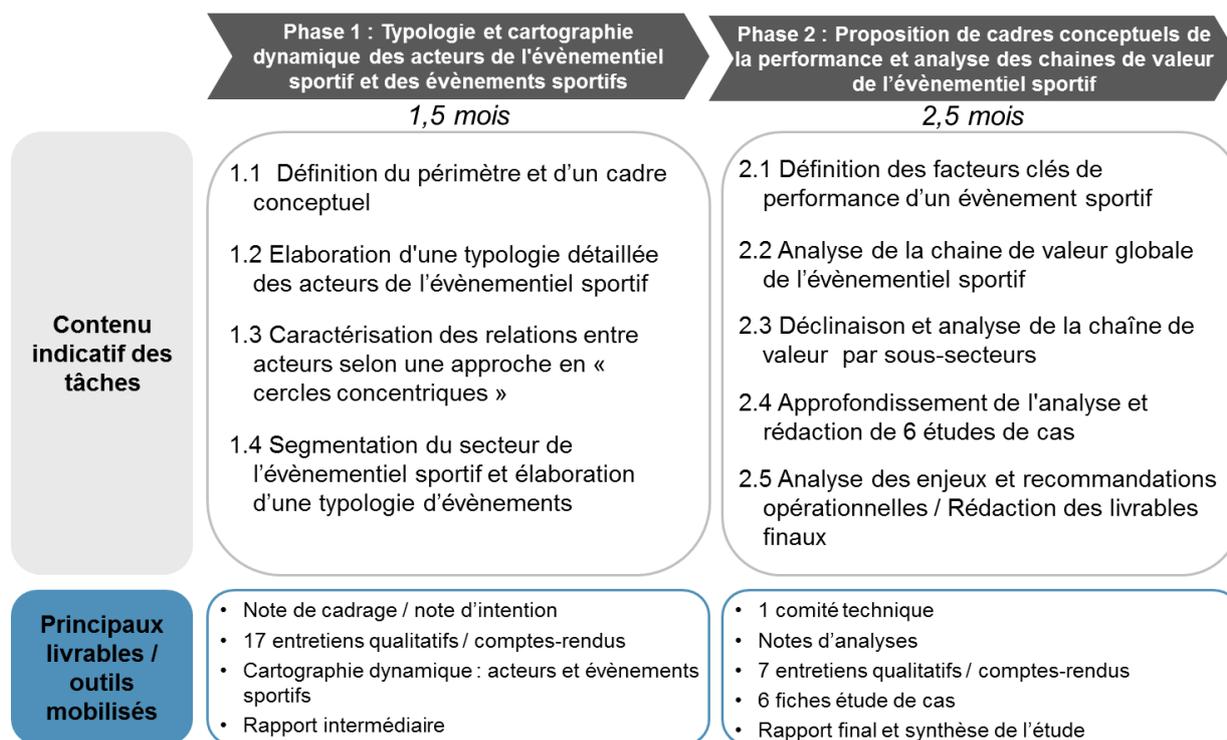


Figure 1 - Synopsis de l'étude

Chiffres clés

- **24 entretiens qualitatifs** auprès d'acteurs clés du secteur de l'évènementiel sportif, de parties prenantes externes et d'experts ;
- **1 cartographie dynamique** des acteurs de l'évènementiel sportif et des parties prenantes externes clés par type d'évènement ;
- **6 fiches synthétiques d'étude de cas** sur des événements sportifs spécifiques ;
- 3 réunions du comité de pilotage et 1 comité technique ;
- **1 évènement** de restitution des résultats de l'étude.

Périmètre de l'étude et cadrage

En l'absence de définition « officielle » d'un GESI, le périmètre d'analyse a été défini pour cette étude selon **5 axes de sélection** :

- **Echelle** : mondiale et européenne ;
- **Organisateur** : de tous types avec une préférence pour les fédérations et les comités sportifs ;
- **Date et fréquence** : événements ponctuels et récurrents entre 2012 et 2018 ;
- **Compétiteurs** : de tous types sous réserve d'une audience large ;
- **Sport** : de tous types sous réserve d'une audience large.

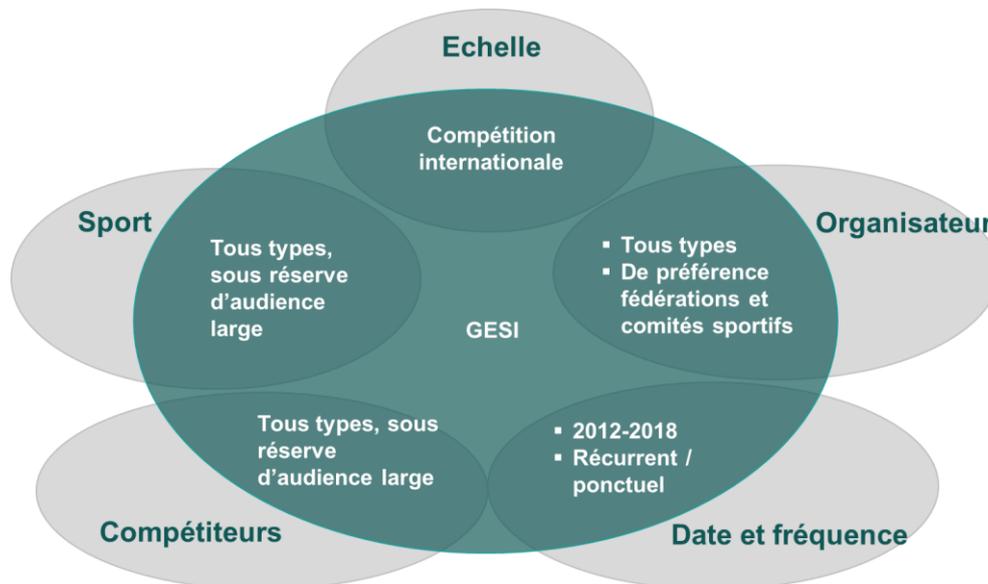


Figure 2 - Périmètre d'étude des événements sportifs

En complément de l'étude générale de la filière de l'évènementiel sportif, **6 GESI ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie, se traduisant par la réalisation de 6 études de cas et d'une analyse comparative :**

- Les Championnats du Monde de Karaté 2012 ;
- Les Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014 ;
- Les Championnats du Monde d'Aviron 2015 ;
- Les Championnats du Monde de Handball 2017 ;
- Le Schneider Electric Marathon de Paris ;
- Roland-Garros.

Ces évènements ont été choisis à partir d'une **analyse multicritère** prenant en compte :

- La documentation disponible ;
- Les caractéristiques de l'évènement, selon les 5 axes discriminants présentés précédemment (échelle, organisateur, date et fréquence, compétiteurs, sports). L'équipe projet a également inclus dans l'analyse un 6^{ème} critère, transverse : l'audience de l'évènement.

Les évènements ont été choisis de façon à constituer un **panel diversifié et représentatif des différentes configurations d'évènements.**

DEUX LIVRABLES PRELIMINAIRES

Les deux premières étapes de la mission ont consisté à réaliser une **Cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif en France** et une **Typologie des GESI organisés en France**.

Le présent rapport présente les **principaux messages** issus de ces deux analyses, mais elles font cependant l'objet de **livrables dédiés, plus complets**, consultables en annexe.

Cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif

Objectifs de la cartographie d'acteurs

Une cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif en France a été réalisée dans le but de dresser une photographie de l'écosystème des acteurs de l'évènementiel sportif en France (cf. schéma ci-dessous). Cette cartographie vise à **identifier** :

- **Les principaux groupes d'acteurs** impliqués dans l'organisation de GESI en France et/ou impactés par ces événements. Les acteurs ont été regroupés et classifiés selon une combinaison de critères discriminants : fonction occupée lors d'un événement sportif, positionnement métier, niveau de spécialisation dans le sport, champ d'action géographique et objectif recherché lors d'un Grand Evènement Sportif International (GESI). **Chaque groupe d'acteurs fait l'objet d'une analyse dans une partie dédiée** au sein d'un livrable spécifique (cf annexe) ;
- **Les principales relations** qui lient chaque groupe d'acteurs impliqués dans un événement sportif en France (*de manière non-exhaustive*).

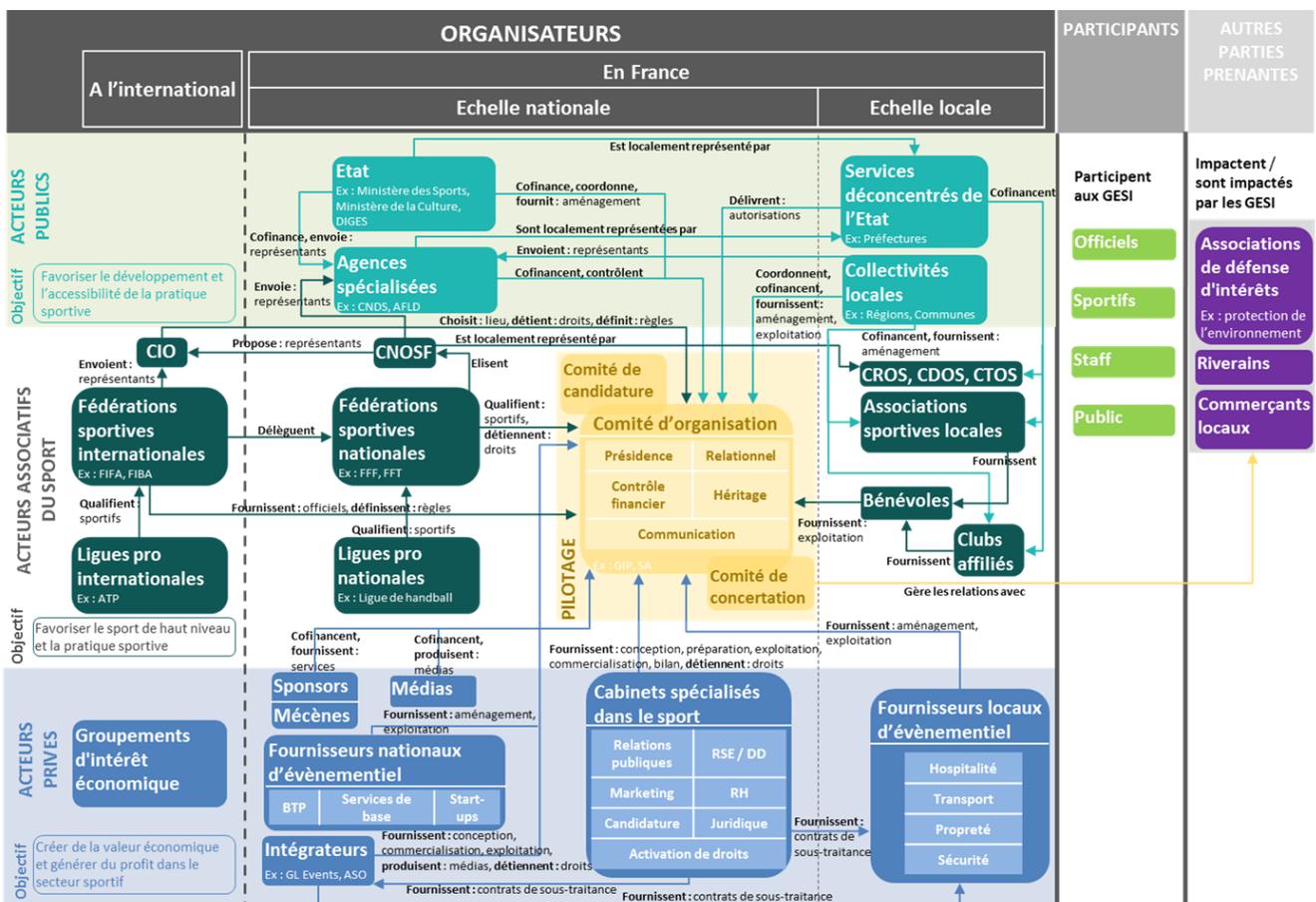


Figure 3 - Cartographie des parties prenantes de l'évènementiel sportif en France

Messages clés

On distingue **trois principales catégories de parties prenantes** impliquées et/ou impactées par l'organisation de GESI en France :

- **Les Organismes** regroupent les acteurs impliqués dans l'**organisation** d'un GESI, sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif en France. **Vingt-quatre principaux groupes d'acteurs** ont été identifiés (cf. *infra*) ;
- **Les Participants** rassemblent les acteurs participant à un GESI, mais qui ne sont pas impliqués directement dans l'organisation de celui-ci. **Quatre principaux groupes d'acteurs** ont été identifiés : les officiels, les sportifs, le staff et le public ;
- **Les Autres parties prenantes**, regroupent l'ensemble des acteurs impactant ou impactés par la tenue d'un évènement sportif d'envergure, mais non-impliqués directement dans l'organisation de celui-ci. **Trois principaux groupes d'acteurs** ont été identifiés : les associations de défense d'intérêts, les riverains et les commerçants locaux.

Remarque : la description de chaque groupe d'acteurs, de leur rôle au sein d'un GESI et leurs interactions avec les autres parties prenantes d'un GESI peut être consultée dans le livrable de cartographie en annexe.

En raison du sujet de l'étude, l'analyse de la cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif a principalement porté sur la **catégorie « Organismes »**. Cette dernière représente en effet le cœur de la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif en France.

Trois principaux profils d'acteurs ont été distingués dans la catégorie « Organismes », en fonction de l'objectif de leur contribution à un GESI :

- **Les acteurs publics** ont pour objectif de favoriser le développement et l'accessibilité de la pratique sportive sur le territoire dont ils ont la charge (ex : Etat français, collectivités locales, etc.) ;
- **Les acteurs associatifs du sport** ont pour but de favoriser le sport de haut niveau et la pratique sportive en France et à l'international (ex : fédérations sportives nationales, etc.) ;
- **Les acteurs privés** ont pour objectif de créer de la valeur économique et de générer du profit dans le secteur de l'évènementiel sportif en France et à l'international (ex : sponsors, etc.).

Deux distinctions ont ensuite été réalisées entre les acteurs selon leur **champ d'action géographique (international, national, local)** et selon une **combinaison de critères discriminants** propre à chaque profil d'acteurs (ex : fonction occupée lors d'un évènement sportif, positionnement métier, etc.) ; afin d'identifier des **groupes d'acteurs homogènes**.

Au sein du profil « Acteurs publics », **quatre principaux groupes d'acteurs** ont été identifiés :

- Au niveau national : l'Etat français et les agences spécialisées (ex : CNDS¹⁴, AFLD¹⁵) ;
- Au niveau local : les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités locales.

Le profil « Acteurs associatifs du sport » comporte **dix principaux groupes d'acteurs** :

- Au niveau international : le CIO¹⁶, les fédérations sportives internationales et les ligues professionnelles internationales ;
- Au niveau national : le CNOSF¹⁷, les fédérations sportives nationales et les ligues professionnelles nationales ;
- Au niveau local : les organes déconcentrés du CNOSF (CROS, CDOS, CTOS¹⁸) et des fédérations nationales, les associations sportives locales, les bénévoles et les clubs affiliés à une fédération sportive nationale.

¹⁴ Centre national pour le développement du sport.

¹⁵ Agence française de lutte contre le dopage.

¹⁶ Comité international olympique.

¹⁷ Comité national olympique et sportif français.

¹⁸ Respectivement comités régionaux olympiques et sportifs, comités départementaux olympiques et sportifs et comités territoriaux olympiques et sportifs.

Au sein du profil « Acteurs privés », **sept principaux groupes d'acteurs** ont été identifiés :

- Au niveau international : les groupements d'intérêt économiques (GIE) ;
- Au niveau national : les sponsors / mécènes, les médias, les fournisseurs nationaux d'évènementiel, les intégrateurs et les cabinets spécialisés dans le sport ;
- Au niveau local : les fournisseurs locaux d'évènementiel.

En complément de ces trois principaux profils et de leurs groupes d'acteurs, on distingue également un **quatrième profil**, qui se caractérise par sa transversalité par rapport aux critères discriminants évoqués précédemment : le profil « **Pilotage de l'organisation d'un évènement sportif** », au sein duquel **trois principaux groupes d'acteurs** ont été distingués : le comité de candidature d'un GESI, le comité d'organisation et le comité de concertation.

A noter qu'en complément de la cartographie, l'équipe projet a constitué une **base d'acteurs recensant l'ensemble des professionnels identifiés au cours de l'étude**, consultable en annexe.

Typologie des GESI organisés en France entre 2015 et 2018

Objectifs de la typologie des GESI

Dans le cadre de la présente étude, une typologie des grands évènements sportifs organisés sur le territoire français entre 2015 et 2018 a été réalisée, dans le but :

- **De caractériser les différents types d'évènements sportifs particulièrement présents sur le territoire ;**
- **D'analyser l'implication des groupes d'acteurs de la cartographie** (cf. partie « Cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif ») en fonction des grandes catégories de GESI se déroulant en France.

Remarque : Dans le contexte relativement contraint de l'étude, l'analyse a été conduite de façon détaillée auprès de 41 GESI. Les évènements sportifs sélectionnés pour élaborer la typologie **ne sauraient être considérés comme représentatifs** de l'ensemble des GESI organisés sur le territoire français. De même, le nombre de GESI sélectionnés pour cette typologie **ne peut être considéré comme exhaustif**.

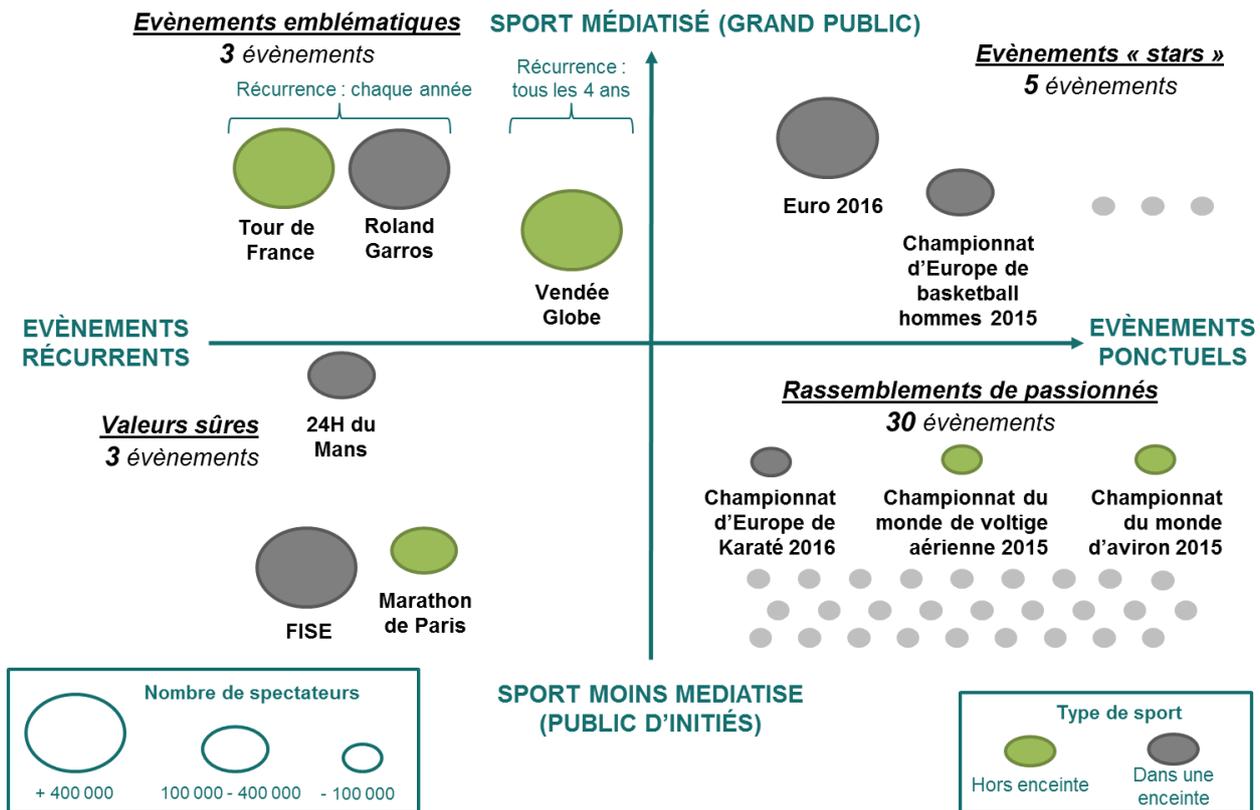


Figure 4 - Typologie des GESI organisés en France entre 2015 et 2018

Messages clés

Les évènements organisés sur le territoire français sur la période 2015-2018 peuvent être classifiés selon deux critères discriminants (ayant donc un impact sur la chaîne de valeur de l'organisation des GESI) : leur **médiatisation** et la **récence de leur organisation** sur le territoire français.

Une typologie comportant **quatre catégories de GESI** a ainsi pu être constituée :

- Les Evènements emblématiques**, qui regroupent trois GESI : le Tour de France, Roland-Garros et le Vendée Globe. Ces évènements sportifs se caractérisent par :
 - Leur organisation récurrente / cyclique sur le territoire ;
 - La forte médiatisation de leur sport.
- Les Valeurs sûres**, qui comptent trois GESI : les 24 heures du Mans, le FISE¹⁹, le Marathon de Paris. Ces évènements sportifs se caractérisent par :
 - Leur organisation récurrente / cyclique sur le territoire ;
 - La médiatisation moindre de leur sport.
- Les Evènements « stars »**, qui rassemblent cinq GESI (UEFA Euro 2016, Championnat d'Europe de basketball hommes 2015, etc.). Ces évènements sportifs se caractérisent par :
 - Leur organisation ponctuelle sur le territoire ;
 - La forte médiatisation de leur sport.
- Les Rassemblements de passionnés**, qui regroupent trente GESI (Championnat d'Europe de karaté 2016, Championnat du monde de voltige 2015, etc.). Ces évènements sportifs se caractérisent par :
 - Leur organisation ponctuelle sur le territoire ;
 - La médiatisation moindre de leur sport.

Remarque : la typologie réalisée est volontairement schématique / simplifiée. Elle vise à produire un cadre de réflexion / travail pour identifier des contraintes et définir des modes opératoires propres à des évènements sportifs partageant des caractéristiques communes.

¹⁹ Festival international des sports extrêmes.

ANALYSE COMPARATIVE DE 6 ETUDES DE CAS

6 études de cas représentatives

Cette analyse vise à comparer six GESI²⁰ sélectionnés de manière à constituer un **panel d'évènements diversifié et représentatif des différentes typologies de GESI organisés sur le sol français** : les Championnats du Monde de Karaté 2012, les Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014, les Championnats du Monde d'Aviron 2015, les Championnats du Monde de Handball 2017, Roland-Garros et le Schneider Electric Marathon de Paris.

Par rapport à la typologie des GESI précédemment présentée (cf. Partie « Typologie des GESI organisés en France entre 2015 et 2018 »), les six études de cas peuvent être considérées comme **représentatives** des GESI organisés sur le territoire français, puisque chaque catégorie de la **typologie** des GESI compte au moins un GESI présenté dans les études de cas :

- Un « Evènement emblématique » : Roland-Garros ;
- Une « Valeur sûre » : le Schneider Electric Marathon de Paris ;
- Un « Evènement "star" » : les Championnats du Monde de Handball masculin 2017 ;
- Trois « Rassemblements de passionnés » : les Championnats du Monde de Karaté 2012 et les Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014 et les Championnats du Monde d'Aviron 2015.

Les évènements sont également diversifiés selon les **6 axes** utilisés pour définir le périmètre d'étude : type de commanditaire, lieux de compétition et échelle géographique, type et nombre de participants, nombre de spectateurs et enfin récurrence et durée de l'évènement.

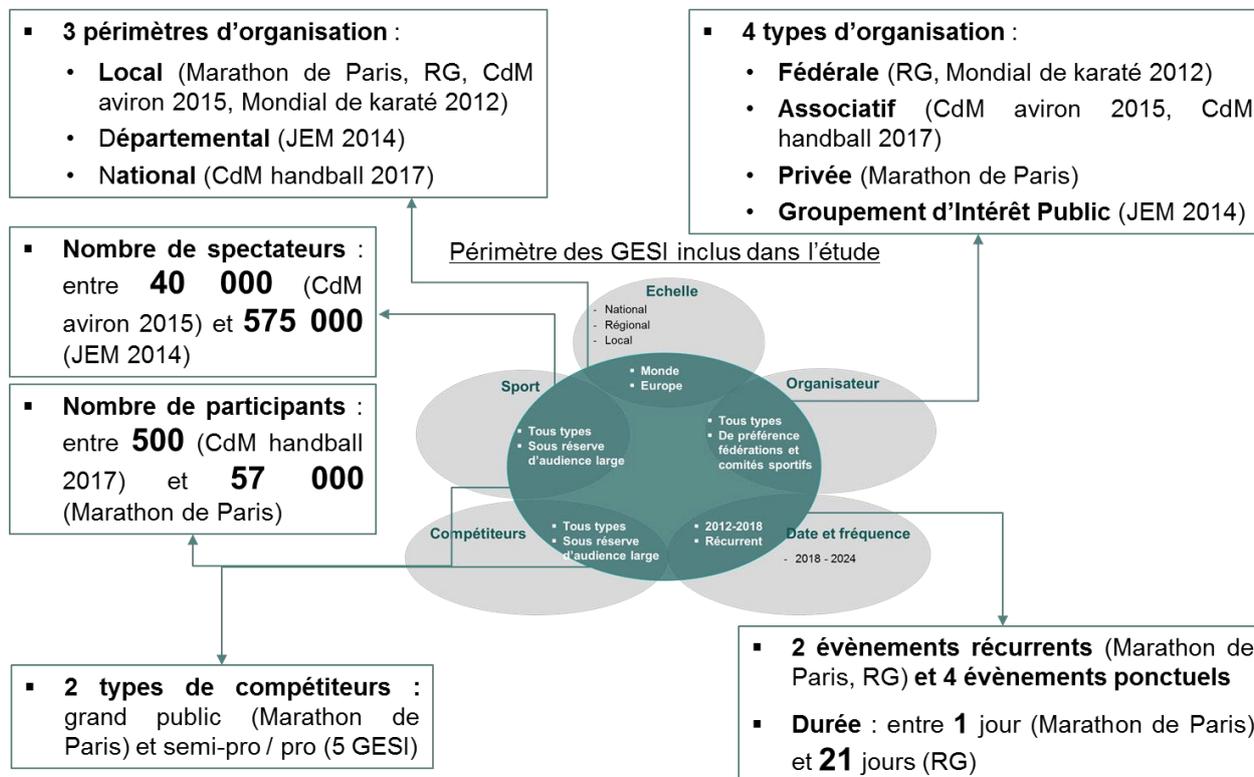


Figure 5 : Un panel diversifié de 6 études de cas

²⁰ Grand évènement sportif international

En effet, les six évènements sélectionnés sont **organisés par 4 types de structures différents** : Fédération sportive (Mondial de Karaté 2012, Roland-Garros), Groupement d'Intérêt Public (Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014), association (Mondial d'Aviron 2015, Mondial de Handball 2017²¹) et entreprise (Schneider Electric Marathon de Paris).

Quatre évènements se déroulent dans une **enceinte** (Championnats du Monde de Karaté et de Handball, Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014, Roland-Garros) et deux se déroulent en **milieu naturel** (Championnats du Monde d'Aviron, Schneider Electric Marathon de Paris).

Ces GESI sont organisés à **trois échelles différentes** : locale (Schneider Electric Marathon de Paris, Roland-Garros, Mondial d'Aviron 2015, Mondial de Karaté 2012), régionale (Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014) et nationale (Mondial de Handball 2017).

Quatre évènements ont lieu sur un **site unique** (Championnats du Monde de Karaté et d'Aviron, Schneider Electric Marathon de Paris, Roland-Garros) et deux évènements ont lieu sur **plusieurs sites** (les Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014 et le Mondial de Handball 2017 se déroulent tous les deux sur 8 sites).

Les compétiteurs qui participent à ces évènements sont de deux types : **grand public** (Schneider Electric Marathon de Paris) et **sportifs de haut niveau**.

Le **nombre de sportifs** participant à l'évènement varie de **500** (Mondial de Handball 2017) à **57 000** (Schneider Electric Marathon de Paris), ce qui représente un rapport de plus de 200.

Le **nombre de spectateurs** varie de **40 000** (Mondial d'Aviron 2015) à **575 000** (nombre d'entrées vendues pour les Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014).

La **durée** des évènements varie de 1 jour (Schneider Electric Marathon de Paris) à 21 jours (Roland-Garros).

Enfin, les **chiffres d'affaires** de ces évènements sont compris entre **3,3 millions d'euros** et **200 millions d'euros**.

Cf tableau récapitulatif ci-dessous

²¹ En l'espèce ces deux GESI sont gérés par une association tierce.

	Mondial de Karaté 2012	JEM 2014	CdM Aviron 2015	CdM de Handball 2017	Roland Garros	Marathon de Paris
Comité d'organisation	Fédération Française de Karaté et Disciplines Associées	GIP incluant : Etat, Fédération Française d'Equitation, Région de Basse-Normandie, Région de Haute-Normandie, Département du Calvados, Département de la Manche, Département de l'Orne, Ville de Caen, Communauté d'agglomération de Caen la Mer, CNOSF	Association, incluant : Conseil général de Savoie et Fédération Française d'Aviron	Association incluant la Fédération Française de Handball, la Fédération Internationale de Handball, des représentants de la famille du handball (ligues, clubs, etc.), les collectivités territoriales hôtes, des représentants du monde économique, CNOSF, CFSI. L'association a délégué l'organisation à deux prestataires majeurs: Keneo et Infront	Fédération Française de Tennis	Amaury Sport Organisation
Durée	5 jours	15 jours	8 jours	19 jours	21 jours	1 jour
Echelle	Internationale					
Périmètre d'organisation	Local	Régional	Local	National	Local	Local
Localisation	Palais Omnisport de Paris-Bercy (AccorHotels Arena)	8 sites en Basse-Normandie	Lac d'Aiguebelette en Savoie	8 villes en France	Stade de Roland Garros à Paris	5 arrondissements de Paris
Nombre de sportifs	990	984	1 300	500	537	57 000

	Mondial de Karaté 2012	JEM 2014	CdM Aviron 2015	CdM de Handball 2017	Roland Garros	Marathon de Paris
Motivations	Assurer l'équilibre budgétaire, promouvoir la discipline, afin d'entrer dans la famille des disciplines olympiques. Attirer des licenciés et dynamiser le tissu fédéral	Assurer l'équilibre budgétaire, promouvoir la discipline (notamment de haut-niveau) et contribuer au développement économique territorial	Assurer l'équilibre budgétaire. Favoriser la qualification des athlètes français aux JO 2016 et développer le tourisme localement	Moderniser l'image du handball (médiatisation et promouvoir la discipline	Promouvoir la discipline en France et générer des revenus pour la fédération	Générer du profit pour l'entreprise et contribuer au rayonnement international de l'évènement et de la Ville de Paris
Nombre d'épreuves	16	28	22	84	835	1
Nombre de pays	116	76	70	24	65	144
Nombre de spectateurs	55 134	575 000 entrées pour 314 000 spectateurs estimés	40 000	Objectif : 500 000	460 000	250 000

Figure 6 : Tableau comparatif général de 6 GESI

Les 6 GESI sélectionnés ont fait l'objet d'une analyse approfondie, se traduisant par la réalisation de **fiches détaillées d'étude de cas** (cf. Annexes). Ces fiches présentent, pour chaque évènement, les objectifs des porteurs de l'évènement, le détail de la chaîne de valeur de l'évènement, le bilan de l'évènement ainsi que ses principaux enseignements. Ces fiches ont pour but d'avoir une **compréhension approfondie du**

fonctionnement de chaque évènement afin d'expliciter le rôle des acteurs intervenant tout au long de la chaîne de valeur de l'évènement et d'identifier les activités clés permettant de créer de la valeur. Ces fiches permettent également de comprendre les **forces et faiblesses** de chaque évènement et de mettre en avant des **enseignements** (bonnes pratiques et erreurs à éviter) pour les prochains évènements.

La réalisation des études de cas permet également de mener une **analyse comparative** des six GESI sélectionnés.

Remarque : Une analyse comparative des budgets de trois des évènements sélectionnés est également présentée dans la partie « Financement ».

Des motivations qui influent sur l'organisation des GESI

GESI	Mondial de Karaté 2012	JEM 2014	CdM Aviron 2015	CdM de Handball 2017	Roland Garros	Marathon de Paris
Objectifs principaux de l'organisateur						
Promouvoir le sport de haut niveau (qualification aux JO, etc.)	X	X	X	X	X	
Médiatiser la discipline et attirer de nouveaux sponsors				X		X
Attirer des licenciés et dynamiser le tissu fédéral	X				X	
Développer l'économie locale : (retombées économique et infrastructures)		X	X			X
Générer des revenus (/ profits pour une entreprise)					X	X
Implications / Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> Organisation interne à la fédération Appui sur des régions pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution de la collectivité (subventions, co-élaboration) Recours à des professionnels extérieurs à la filière équine 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution des collectivités territoriales : co-élaboration, subventions, apport d'expertise 	<ul style="list-style-type: none"> Professionalisation de l'organisation : délégation à des entreprises (Keneo, Infront) 	<ul style="list-style-type: none"> Délégation partielle de l'évènement à des prestataires externes Assurer l'accessibilité de l'évènement 	<ul style="list-style-type: none"> Apport constant d'innovations Individualisation du sport

Figure 7 : Tableau comparatif des objectifs de 6 GESI et traduction de leurs implications

On constate que **les différentes motivations et objectifs présidant à l'organisation d'un GESI influent sur la mise en œuvre et la chaîne de valeur de celui-ci.**

Par exemple, l'organisation des évènements organisés, au moins en partie, par une fédération sportive et ayant pour objectif de **promouvoir le sport de haut niveau, d'attirer de nouveaux licenciés et de dynamiser le tissu fédéral** (les Championnats du Monde de Karaté 2012 et Roland-Garros) **repose en grande partie sur la fédération et s'appuie sur la mobilisation (souvent bénévole) des différents licenciés.** Cependant, l'objectif complémentaire de la Fédération Française de Tennis (FFT) d'utiliser Roland-Garros pour **générer des revenus** (ce tournoi représente la principale source de revenus de la FFT sur une année. 80% des produits générés sont ensuite redistribués pour contribuer au développement de la pratique du tennis en France) explique que l'organisation de ce tournoi soit également **en partie assurée par des professionnels externes.** Un autre facteur explicatif réside dans **l'ampleur de l'évènement**, qui requiert des compétences additionnelles à celles des organisateurs (ex : en 2014, les Championnats du Monde de Karaté

ont accueilli 60 000 spectateurs alors que Roland-Garros accueille chaque année près de 460 000 spectateurs).

Cette **recherche de revenus, couplée à la récurrence de l'évènement**, explique que des similarités existent par ailleurs entre Roland-Garros et le Schneider Electric Marathon de Paris. Les organisateurs de ces deux évènements mettent en place une stratégie de développement similaire qui consiste à **faire vivre l'évènement en dehors des jours et des sites de compétition**. Ainsi, A.S.O organise des évènements annexes au Marathon (Maratoons, Breakfast run) et Roland-Garros cherche à faire vivre le tournoi à l'international. Ces deux évènements, et notamment le Schneider Electric Marathon de Paris, sont également le théâtre **d'innovations** régulières qui permettent de maintenir l'engouement et de renforcer l'attractivité autour de la compétition (cf fiches d'étude de cas).

Les évènements dont l'organisation est portée par des **collectivités territoriales** (Championnats du Monde d'Aviron 2015 et Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014) partagent le même objectif de **développement de l'économie locale et de maximisation des retombées économiques pour le territoire**. Cela a pour conséquence la forte implication des collectivités dans l'organisation et le financement de ces évènements ainsi que la mobilisation de nombreux acteurs locaux et la mise en valeur du territoire.

Enfin, les Championnats du Monde de Handball 2017 présentent une forme d'organisation qui se distingue des autres GESI étudiés : le porteur de l'évènement, la Fédération Française de Handball a choisi de **déléguer l'essentiel de l'organisation à une structure privée**, le cabinet Keneo. Il s'agit d'une forme d'organisation relativement nouvelle et peu fréquente en France. Le choix de cette forme d'organisation peut s'expliquer par le fait que le principal objectif de cet évènement est de **véhiculer une image plus moderne du handball**. Des efforts de communication conséquents étaient ainsi nécessaires et la professionnalisation de l'organisation de l'évènement avait besoin d'être renforcée.

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX MAILLONS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉVÈNEMENTIEL SPORTIF

Introduction

Objectifs de l'analyse

Après avoir réalisé une cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif et dressé une typologie des GESI organisés sur le sol français, l'équipe projet a cherché à **identifier quelles étaient les principales activités économiques entrant dans l'organisation et l'animation de GESI, afin d'élaborer la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif en France**. L'objectif consiste notamment à positionner les principaux acteurs identifiés dans le cadre de la cartographie sur les maillons de la chaîne de valeur.

Nomadéis a ensuite identifié des **facteurs clés d'évolution de la filière**, a réalisé un **état des lieux des principaux maillons de la chaîne de valeur** et a identifié les **principaux enjeux** existant pour les acteurs français sur ces différents maillons, dans l'optique d'un développement et de la montée en gamme d'une offre française intégrée et différenciée.

Remarque : dans le cadre du présent rapport, on entendra par « **maillon** » de la chaîne de valeur les différentes activités économiques intervenant dans l'organisation et l'animation de GESI, indifféremment de leur place dans la chaîne de valeur. On établira cependant une distinction entre deux catégories de maillons de la chaîne de valeur :

- **Les activités transverses**, qui interviennent durant l'ensemble du processus (ex : ressources humaines, coordination des activités, etc.). Ces activités peuvent aussi être qualifiées d'**activité de soutien**, cf. modèle de Porter²² ;
- **Les étapes de la chaîne de valeur**, qui suivent un déroulé chronologique de l'amont vers l'aval (ex : conception du projet de GESI, aménagement des différents sites, etc.). Ces activités peuvent aussi être qualifiées d'activités principales, cf. modèle de Porter²³.

La chaîne de valeur de l'évènementiel sportif

On peut distinguer **14 maillons principaux** qui composent la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif en France :

- 8 maillons transverses, correspondant :
 - Aux activités de **coordination et de suivi** de l'organisation et de l'animation des GESI ;
 - A la gestion administrative, juridique et assurantielle des événements ;
 - Au recrutement, à la formation et à la gestion des **ressources humaines** mobilisées en amont, pendant et après l'évènement ;
 - Au **financement** nécessaire à la mise en œuvre de l'évènement ;
 - Aux activités de **communication et de marketing** visant à faire connaître l'évènement et à attirer des sponsors et partenaires potentiels ainsi que la clientèle finale (spectateurs) ;
 - Aux activités liées à la retransmission de l'évènement par les **médias** ;
 - Aux activités visant à **gérer les relations avec les publics internes et externes** et à maîtriser l'image et la réputation de l'évènement ;

²² « L'avantage concurrentiel », par M. Porter, 1986, InterEditions, Paris, 647 p.

²³ Ibid.

- Aux activités visant à faire du GESI un **évènement responsable et exemplaire** en matière économique, sociale et environnementale.
- 6 maillons représentant des étapes de la chaîne de valeur :
 - Les activités de **conception** de l'évènement, caractérisées par l'élaboration d'un projet de candidature visant à organiser le GESI en question (le cas échéant) et plus généralement par l'ensemble des actions de préparation intervenant en amont de la prise de décision officielle de tenue du GESI ;
 - Les activités **d'aménagement** des différentes infrastructures utilisées lors du GESI, comprenant les bâtiments et équipements mais également l'ensemble des infrastructures d'approvisionnement (eau, énergie, connectique, etc.). Ce maillon regroupe également les activités de contrôle et de certification des travaux conduits en préparation du GESI ;
 - Les activités de **commercialisation** des prestations du GESI, comprenant à la fois la vente de produits et services à des entreprises (commercialisation BtoB) et à la clientèle finale des spectateurs (commercialisation BtoC) ;
 - Les activités spécifiquement liées à la **préparation des épreuves sportives**, comprenant notamment les phases de sélection des équipes / sportifs concourant dans le cadre du GESI, le recrutement des professionnels sportifs techniques (ex : arbitres, etc.) ou encore l'ensemble des activités administratives permettant aux sportifs de concourir ;
 - Les activités **d'exploitation** du GESI, comprenant l'ensemble des activités se déroulant pendant le GESI et visant à assurer un service de qualité à la clientèle ; aussi bien au cœur de l'évènement (ex : accueil du public, activités d'animation et d'évènementiel, etc.) que pour les activités annexes (hébergement des différents publics et intervenants, transport jusqu'au site du GESI, etc.). On recense également parmi ces activités celles spécifiquement liées à la gestion des épreuves sportives du GESI (ex : accueil des sportifs, réalisation de contrôles sanitaires et antidopage, etc.) ;
 - Un dernier maillon regroupe l'ensemble des activités liées à **l'héritage du GESI**, autrement dit les conséquences, impacts et résultats du GESI d'un point de vue économique et sociétal pour :
 - Les organisateurs et participants à l'évènement : performances sportives, résultats financiers du GESI, etc. ;
 - Le territoire d'accueil du GESI : impact sur l'attractivité et l'image du territoire, retombées économiques, équipements et infrastructures pérennes, etc.

L'ensemble de ces maillons sont représentés par un **schéma récapitulatif** (cf ci-dessous), qui distingue les deux grandes catégories de maillons (transverses / étapes) et qui distingue également, parmi les étapes de la chaîne de valeur, les activités relevant de « **l'intendance** » générale du GESI (indiquées par une couleur vert d'eau) et celles spécifiques à **l'organisation et la gestion des épreuves sportives** (couleur bleue). Les activités communes aux deux catégories sont indiquées par une couleur vert foncé.

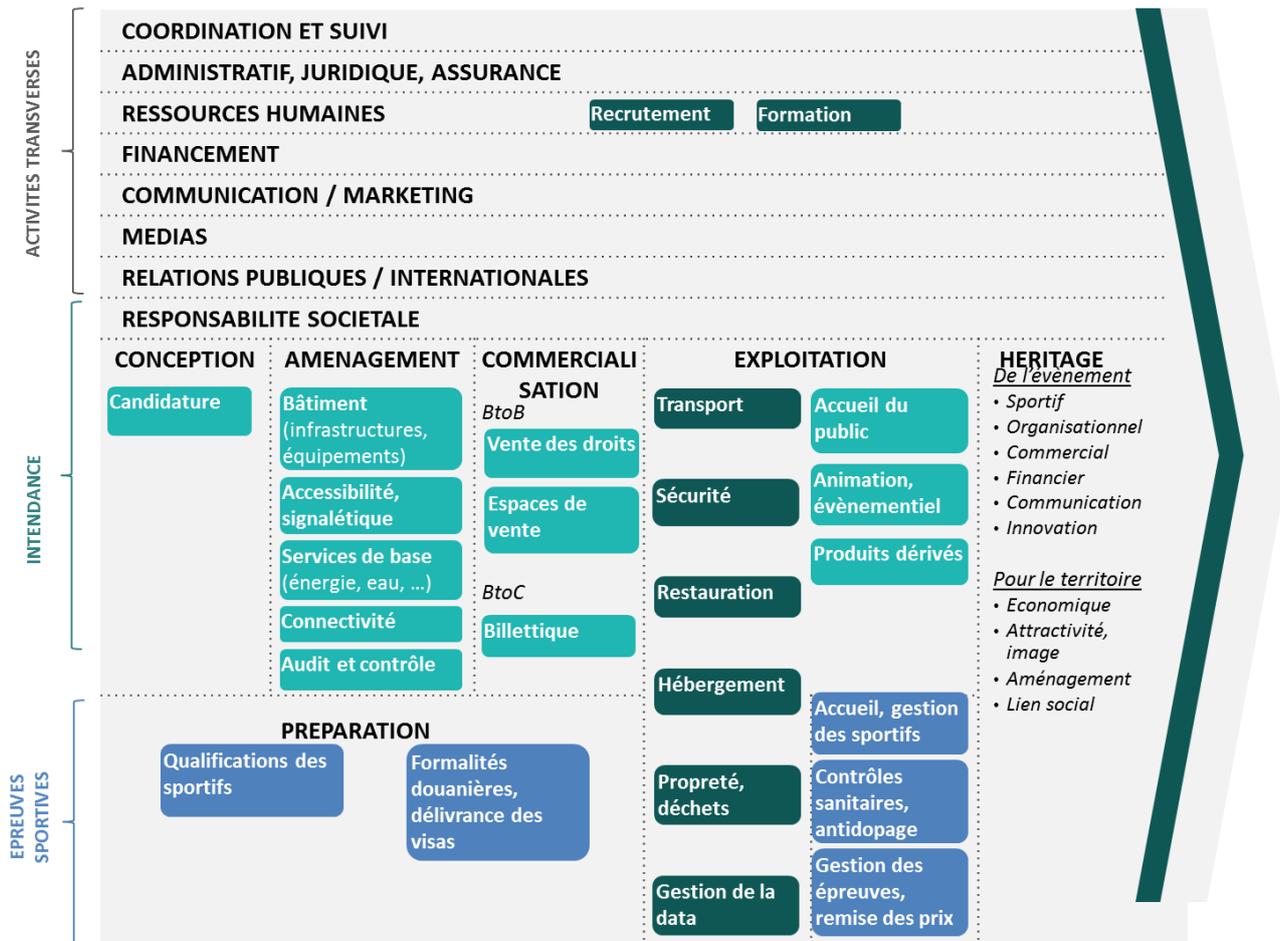


Figure 8 : Schéma récapitulatif de la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif (Nomadéis, 2016)

Présentation des 14 maillons de la chaîne de valeur

Ce chapitre vise à définir et à présenter de façon synthétique les différents maillons de la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif.

Activités transverses

Coordination et suivi

L'activité de coordination et de suivi d'un GESI consiste à **superviser l'ensemble des activités** correspondant aux différents maillons de la chaîne de valeur, et à **veiller à leur bon déroulement**.

Les acteurs qui remplissent cette fonction peuvent être des **fédérations internationales**, des **fédérations nationales**, des **comités d'organisation** (sous forme d'association ou de groupement d'intérêt public (GIP)) ou des **entreprises privées**, à l'image d'A.S.O.²⁴ La coordination et le suivi d'un évènement peut se faire par un ou plusieurs de ces acteurs.

Le schéma le plus classiquement rencontré est le suivant : la fédération internationale concernée (FI), propriétaire de l'évènement, attribue le GESI à une **fédération nationale**, qui organise l'évènement, sous

²⁴ A.S.O. (Amaury Sport Organisation) est une entreprise créatrice et organisatrice d'évènements sportifs internationaux spécialisée dans les sports *outdoor* (qui ne se déroule pas dans une enceinte sportive). C'est une filiale du Groupe Amaury, groupe français leader du secteur de la presse et des médias. <http://www.aso.fr/fr/homepage.html>

surveillance de cette FI (qui est responsable également de l'arbitrage et du cahier des charges techniques). La fédération nationale peut être **seule ou au sein d'un comité d'organisation** pouvant prendre la forme d'une association ou d'un GIP (Groupement d'Intérêt Public) et réunissant des acteurs tels que l'Etat, des collectivités locales, des instances sportives nationales (ex : Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)), des représentants de la discipline (ex : ligues et clubs) et des parties prenantes (ex : associations de protection de la nature, offices de tourisme, chambres de commerce et d'industrie).

Récemment, **des fédérations ont commencé à déléguer l'organisation de leurs évènements à des entreprises privées**. Par exemple, la Fédération Française de Handball a confié l'essentiel de l'organisation des Championnats du Monde de Handball Masculin 2017 au cabinet Keneo²⁵ (cf. Etude de cas « Championnats du Monde de Handball Masculin 2017 »).

Il arrive également que des **entreprises privées** organisent des évènements sportifs. Par exemple, le Schneider Electric Marathon de Paris est organisé depuis 1998 par A.S.O (cf. Etude de cas « Schneider Electric Marathon de Paris »). Ces entreprises **possèdent généralement en interne la maîtrise de l'ensemble des métiers** liés à l'organisation, la médiatisation et la commercialisation des évènements sportifs (cf. catégorie « Intégrateurs » dans la partie « Organismes » du Rapport intermédiaire). Le niveau de spécialisation dans le sport varie selon les entreprises. Par exemple, le groupe IMG²⁶ qui organise notamment la Color Run²⁷ en France et le Marathon de Melbourne est présent dans les domaines du sport, de l'évènementiel, de la mode et des médias.

Ces entreprises sont encore peu nombreuses en France car le **modèle associatif est prédominant**.

Administratif, juridique et assurance

L'activité administrative désigne l'ensemble des tâches dédiées à la **gestion interne de l'organisation** des évènements, comme la comptabilité ou le secrétariat. L'activité juridique consiste à **délivrer des actes** permettant de s'assurer de la **conformité des activités au cadre réglementaire** et à **gérer des dossiers contentieux**. L'activité d'assurance consiste à **garantir l'assurance des biens et des personnes** dans le cadre de l'évènement.

Les principaux acteurs impliqués dans ces activités sont les **organismes d'évènements** comme les fédérations sportives ou les entreprises (cf. partie « Coordination et suivi »), **les cabinets d'avocats** (ex : Lexcap Avocats²⁸, FIDAL²⁹), les **compagnies d'assurance** (ex : Generali, MAIF) et les **pouvoirs publics** (ex : mairies, préfectures).

Les responsables de la gestion administrative, juridique et assurantielle de l'évènement font des **déclarations** et obtiennent des **autorisations** auprès des **pouvoirs publics**. Par exemple, les mairies peuvent délivrer des permis de construire et les préfectures peuvent délivrer des permis de stationnement si l'organisateur prévoit d'occuper de manière privée le domaine public.

Ils souscrivent également à des **assurances** telles que la **responsabilité civile** de l'organisateur, des bénévoles et des participants ainsi que la **couverture des biens** nécessaires à la tenue de l'évènement auprès de **compagnies d'assurances**.

En outre, si l'évènement est ouvert aux licenciés d'une discipline qui a fait l'objet d'une délégation de pouvoir à une fédération et donne lieu à remise de prix en argent ou en nature dont la valeur excède le montant de 3 000 €, l'organisateur doit obtenir **l'autorisation de la fédération délégataire concernée** qui se traduit par la conclusion d'un contrat entre l'organisateur et la fédération délégataire comprenant des dispositions obligatoires fixées par décret.

²⁵ Keneo est une entreprise française organisatrice d'évènements sportifs de grande envergure. <http://www.keneo.com/fr/>

²⁶ IMG (International Management Group) est un groupe de marketing, évènementiel et de management sportif américain. Il est un des leaders mondiaux dans ce domaine et appartient depuis 2014 au groupe William Morris Endeavor Entertainment. <http://www.img.com/home.aspx>

²⁷ La Color Run est une course de 5 kilomètres pendant laquelle des bénévoles lancent de la poudre colorée sur les participants. <http://thecolorrun.fr/>

²⁸ Lexcap Avocats est un cabinet d'avocats généraliste français. <http://www.lexcap-avocats.com/>

²⁹ FIDAL est un cabinet d'avocats d'affaires leader sur le marché français. <http://www.fidal.com/>

Ressources humaines

Ce maillon rassemble les activités de **recrutement, de gestion et de formation** des personnes impliquées dans l'organisation d'un grand évènement sportif international.

Les principaux acteurs impliqués dans ce secteur sont les **organismes d'évènements sportifs** (fédérations, GIP, associations, etc.), les **agences de recrutement** (ex : PROMAN³⁰, SPORTCARRIERE³¹), les **entreprises spécialisées dans l'évènementiel sportif** (ex : Keneo), les **partenaires** de l'évènement, les **associations de l'univers du sport** (ex : associations d'anciens coureurs) et les **universités**.

Les **organismes d'évènements sportifs** (fédérations, GIP, associations, etc.) peuvent prendre en charge le recrutement, la gestion et la formation des ressources humaines nécessaires à l'organisation de l'évènement. Ils peuvent à cet effet mobiliser des **ressources internes**. Par exemple, l'organisation des Championnats du Monde de Karaté 2012 s'est appuyée principalement sur les dirigeants de la Fédération Française de Karaté et Disciplines Associées, organisatrice de l'évènement.

Les organismes peuvent également faire appel à des **compétences externes**, soit pour piloter l'organisation de l'évènement soit pour assurer certaines prestations. Par exemple, la Fédération Française de Handball qui organise les Championnats du Monde de Handball Masculin en 2017 a choisi de confier l'essentiel de l'organisation de l'évènement à un cabinet privé (Keneo). En outre, elle a mobilisé des prestataires pour prendre en charge certains services comme l'hébergement (Novotel, Mercure, etc.) ou la communication et le marketing (Infront³², Sella Communication³³). Les organismes peuvent également déléguer les activités de recrutement, gestion et formation des ressources humaines à des **agences de recrutement** qui peuvent être :

- **Généralistes** (ex : PROMAN, recruteur officiel de l'UEFA Euro 2016) ;
- **Spécialisées dans le sport** (ex : SPORTCARRIERE qui a constitué les équipes de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024) ;
- **Spécialisées dans l'évènementiel** (ex : Ajilon Events³⁴ qui recrute pour Roland-Garros des hôtes(ses), des vendeurs, des logisticiens et des managers pour accompagner la Fédération Française de Tennis sur le dispositif de vente de produits dérivés).

Les grands évènements sportifs internationaux mobilisent souvent un **nombre important de bénévoles**.

Les bénévoles sont généralement des **licenciés de la fédération sportive organisatrice** de l'évènement, des **étudiants** ou des **membres d'associations de l'univers du sport** (ex : associations d'anciens sportifs).

Les bénévoles peuvent être recrutés via :

- Les **organismes eux-mêmes** ;
- Des **partenariats entre les organismes et des associations ou des universités** ;
- Des **entreprises spécialisées dans l'évènementiel sportif**. Par exemple, Keneo a accompagné les organismes des Jeux Equestres Mondiaux 2014 dans la mise en place et la gestion du programme bénévoles (recrutement, formation, etc.) ;
- Des **partenaires de l'évènement**. Par exemple, le groupe bancaire BNP Paribas, partenaire de Roland-Garros, est en charge de la sélection des ramasseurs de balles pour le tournoi ;
- Des **réseaux existants** comme pour les Championnats du Monde d'Aviron 2015, où les bénévoles ont notamment été choisis parmi une base de données de bénévoles ayant déjà participé à l'organisation de grands évènements sportifs.

³⁰ PROMAN est la première entreprise indépendante familiale en France dans le secteur du travail temporaire et des ressources humaines. C'est l'une des cinq sociétés leader dans son domaine et son pays. <http://www.proman-emploi.fr/>

³¹ SPORTCARRIERE est la seule société en France à proposer une offre globale Ressources Humaines dans l'univers du sport. Elle prend en charge l'ensemble du processus de recrutement, de la définition des besoins à la diffusion des offres d'emploi en passant par la gestion des candidatures, jusqu'au recrutement final. Elle accompagne également les athlètes de haut niveau et les salariés du secteur Sport dans leurs projets de reconversion. Enfin, elle organise également le volet médical des évènements sportifs. <http://www.sportcarriere.com/>

³² Infront est une entreprise internationale de marketing sportif. <http://www.infrontsports.com/>

³³ Sella Communication est une agence française de communication évènementielle spécialiste de l'hospitalité rugby et handball. <http://www.sellacommunication.com/>

³⁴ Ajilon Events est une agence de placement dans l'évènementiel. <http://www.ajilon-events.com/>

Focus : Le programme bénévoles des Championnats du Monde de Handball 2017

La France a été désignée pour accueillir les Championnats du Monde de Handball en 2017. Pour assurer la bonne organisation de l'évènement, les équipes organisatrices s'appuient sur un grand nombre de bénévoles. Sur l'ensemble de la manifestation, ce sont 1 800 bénévoles au total qui seront mobilisés sur les huit sites de compétition (Albertville, Brest, Lille, Metz, Montpellier, Nantes, Paris et Rouen). A Rouen par exemple, 200 bénévoles seront recrutés pour assurer des missions opérationnelles telles que la billetterie, les hospitalités, la logistique, etc.³⁵

Le recrutement et la formation des bénévoles s'effectue en **plusieurs étapes**. Tout d'abord, le Comité d'organisation a lancé un appel à candidatures en octobre 2015. Cette phase d'inscription s'est clôturée en juillet 2016 et a permis d'enregistrer plus de 2900 réponses, au-dessus de l'objectif fixé de 2500.

La deuxième phase du processus de recrutement des bénévoles a débuté en février 2016 et se poursuit jusqu'à la fin de l'été 2016. Pendant cette phase, les recruteurs font passer des entretiens aux candidats pour présenter de manière plus détaillée le programme bénévole aux candidats, répondre à leurs questions, connaître leurs motivations, leurs compétences, leurs disponibilités, etc. et commencer à les répartir dans les départements concernés par le dispositif bénévoles.

Entre la fin du mois de juillet et le mois de septembre 2016, tous les candidats seront contactés par le Comité d'organisation qui leur donnera une réponse définitive quant à leur sélection parmi les équipes de bénévoles.

Enfin, la dernière phase est celle de la formation, pendant laquelle l'objectif est de préparer les bénévoles aux missions qui leur seront attribuées durant les Championnats et de construire un esprit d'équipe.

D'une manière générale, les candidats proviennent d'horizons très différents. Plus de 60% des inscrits ne sont en effet pas directement issus du monde de handball, qui s'est pourtant fortement mobilisé. Ces éléments correspondent à l'ambition du Comité d'organisation de réunir un panel très diversifié de bénévoles.³⁶



Source : <http://www.paris-normandie.fr/sport/handball/la-campagne-de-recrutement-des-benevoles-pour-le-championnat-du-monde-2017-de-handball-a-debute-a-rouen-NK5590924#.V6RbdPmLTiW>

Figure 9 : Souleymane, candidat bénévole entouré des recruteurs Chantal et Eric

³⁵ « La campagne de recrutement des bénévoles pour le Championnat du monde 2017 de handball a débuté à Rouen », par Paris-Normandie, 22 avril 2016, <http://www.paris-normandie.fr/>

³⁶ « Le programme bénévole entre dans une nouvelle phase », par France Handball 2017, 18 juillet, 2016, <http://www.francehandball2017.com/fr/le-programme-benevoles-entre-dans-une-nouvelle-phase-5693>

Financement

Présentation du maillon « Financement »

Ce maillon rassemble les activités visant à procurer les **ressources financières** nécessaires à l'organisation de l'évènement ainsi que les activités de **gestion des dépenses**.

Les acteurs impliqués dans le pilotage du **financement** de l'évènement sont principalement les **organisateur de l'évènement** et ceux qui y contribuent sont principalement **les pouvoirs publics** (ex : Centre National pour le Développement du Sport), les diffuseurs ayant acquis des droits, **les spectateurs et les partenaires**. Les différentes **sources de produits varient fortement** en fonction de l'évènement (cf. « Analyse comparative des budgets de trois études de cas » ci-après)

Les **organisateur**, qu'il s'agisse d'entreprises privées ou de fédérations, **financent une partie de l'évènement via deux sources principales** :

- Leurs **fonds propres** ;
- Les **fonds issus des produits et services dérivés** de l'évènement : vente de droits médias ou commerciaux, opérations d'hospitalité, boutiques, etc.

Les organisateurs font également appel à d'autres acteurs comme les **pouvoirs publics** (collectivité locales et Etat via le Centre National de Développement du Sport) afin d'obtenir des financements complémentaires (ex : subventions). Les motivations des pouvoirs publics pour subventionner les évènements sportifs sont multiples : promouvoir les valeurs du sport, valoriser l'environnement naturel du site, développer une image dynamique et l'activité économique du territoire, faire rayonner la France à l'international, ainsi que développer le sport et la performance sportive.

Les **spectateurs** participent également au financement des évènements sportifs via **l'achat de billets**. La part de cette source de financement varie énormément selon les évènements. Elle peut constituer la source principale de financements pour certains évènements ou être inexistante lorsque les évènements sont gratuits pour les spectateurs (ex : Tour de France, Championnats du Monde d'Aviron 2015). Dans le cas du Schneider Electric Marathon de Paris, ce ne sont pas les spectateurs mais les **participants** qui contribuent au financement de l'évènement via des **frais d'inscription**.

Les organisateurs peuvent également solliciter des **mécènes** qui peuvent apporter un soutien financier (ex : cotisations, subventions), en nature (ex : remise d'un bien immobilier, de marchandises en stock), technologique (mobilisation du savoir-faire, du métier du mécène) ou de compétences (mise à disposition de personnel ou prêt de main d'œuvre) mais **n'attendent pas de bénéfices directs en retour**.

Enfin, les organisateurs peuvent faire appel à des **partenaires** (aussi appelés sponsors ou parrains) qui apportent également un soutien financier, matériel ou technique à l'organisation de l'évènement mais cette fois ci en vue d'en retirer un **bénéfice direct** (et sans limitation de contreparties).

Les acteurs en charge de la **gestion des dépenses** sont les organisateurs de l'évènement (fédération, entreprise, etc.).

Focus : le sponsoring

Contrat de sponsoring

Le partenariat entre le sponsor et l'organisateur de l'évènement est formalisé par un contrat de sponsoring qui peut intégrer plusieurs éléments en faveur du sponsor : différentes formes de visibilité pour l'annonceur (panneaux publicitaires, spots TV, *namings* etc.) la vente de droits marketing, des tickets d'entrée, un plan

d'activation etc. Lors d'évènements récurrents, les partenaires peuvent signer des contrats pour plusieurs années.

Statuts de sponsoring

Il existe **différentes formes de sponsoring**. En fonction du niveau d'investissement, un partenaire peut bénéficier de différents statuts et donc de **contreparties plus ou moins importantes**, notamment en termes de visibilité. La liste n'est pas exhaustive car chaque évènement possède ses propres spécificités.

<u>Titre</u>	<u>Description</u>	<u>Illustration</u>
<u>Partenaire titre ou naming sponsor</u>	Partenaire dont le nom (ou la marque) est directement intégré à celui d'un évènement ou d'une enceinte (ex : Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014, MMArena au Mans).	 <p>Logo des Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014</p>
<u>Presenting sponsor</u>	Partenaire qui associe son nom (ou sa marque) au nom de l'évènement en laissant à chacun son propre logotype (ex : L'Evian Masters, devenu en 2013 Evian Championship, était parrainé par la Société Générale au niveau <i>presenting</i>).	 <p>Logo de l'Evian Masters</p>
<u>Partenaire officiel</u>	Partenaire bénéficiant de la visibilité la plus importante (ex : logo sur les supports de communication, banderoles) sauf en cas de présence d'un partenaire titre et/ou d'un <i>presenting</i> sponsor (ex : IBM et Lacoste à Roland-Garros).	 <p>Publicité d'IBM à Roland-Garros</p>
<u>Fournisseur officiel et/ou prestataire officiel</u>	Partenaire qui procure des équipements, des produits ou des services nécessaires à l'organisation d'un évènement. Ce niveau est inférieur au statut de partenaire officiel, et lui confère donc des contreparties plus limitées, notamment en termes de visibilité. Ce statut peut se cumuler aux statuts précédents (ex : Orange était partenaire et fournisseur officiel de l'Euro 2016).	 <p>Logo d'Orange, partenaire et fournisseur officiel de l'Euro 2016</p>

Objectifs du sponsor

Le partenaire peut **profiter de la visibilité de l'évènement** en termes d'exposition médiatique pour renforcer sa notoriété, améliorer son image en s'associant aux valeurs du sport, développer une proximité avec les consommateurs, fédérer ses salariés et développer des relations commerciales. En effet, le partenaire peut **inviter ses clients ou prospects** à l'évènement pour nouer ou renforcer des relations commerciales (opérations d'**hospitalité**).

Profil des sponsors

Les partenaires peuvent être des entreprises (ex : des grands groupes comme BNP Paribas ou des PME comme Isigny Sainte Mère³⁷) ou des collectivités, locaux ou nationaux.

L'écosystème des sponsors privés français se caractérise par une part importante d'entreprises publiques ou « semi-publiques » (ex : La Française des Jeux, La Poste) et par la faible part d'entreprises de produits manufacturés (ex : Danone, L'Oréal) en comparaison avec d'autres pays (ex : Etats-Unis), pour des raisons historiques³⁸. Or il est plus difficile d'activer un partenariat³⁹ pour des entreprises de services que pour des marques de produits, la différence résidant essentiellement dans la possibilité pour ces-dernières de profiter de l'évènement pour réaliser du placement de produits.

Evolution du sponsoring

Le **sponsoring** est une pratique relativement récente. Elle se développe comme une véritable activité économique à la fin des années 1970⁴⁰ en utilisant essentiellement des supports tels que les panneaux autour des terrains et les maillots des sportifs. Puis, le sponsoring connaît une **forte accélération dans les années 1980**. En 1984, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Los Angeles sont la première édition des Jeux entièrement financée par les revenus du marketing olympique (sponsors et droits TV). En France, la naissance de Canal+ et de la notion de « droits TV » en 1984 accentue le développement du sponsoring. A cette époque, le sponsoring est réduit principalement à un investissement financier en échange de visibilité. Les **années 1990** marquent la **professionnalisation** du sponsoring sportif. La Coupe du Monde FIFA 1998 constitue un tournant dans le développement du marketing sportif en France avec l'apparition des **premières démarches d'activation** et la prise de conscience par de nombreux acteurs (hommes politiques, médias) du caractère rassembleur du sport et de la puissance du marketing sportif. Dans les **années 2000**, de nombreux évènements internationaux sont organisés en France (Championnats du Monde d'Athlétisme de 2003, Coupe du Monde de Rugby de 2007, etc.). Cette mondialisation incite les annonceurs français à s'ouvrir aux bonnes pratiques internationales et à développer l'activation des partenariats.⁴¹ Aujourd'hui, le développement d'Internet et d'outils digitaux comme les réseaux sociaux permettent de **renforcer l'activation des partenariats** en étendant les campagnes de marketing au-delà de l'enceinte de l'évènement afin de toucher un **public plus large**.

³⁷ Isigny Sainte Mère est une coopérative normande de production de produits laitiers. <http://www.isigny-ste-mere.com/>

³⁸ Entretien avec Lionel Maltese, maître de conférences à l'université d'Aix-Marseille, spécialiste du marketing sportif, février 2016

³⁹ L'activation d'un partenariat est une pratique permettant aux sponsors de maximiser les résultats de leur partenariat avec les organisateurs. L'activation prend la forme d'un plan et d'une campagne marketing qui exploite le plein potentiel d'une grande variété d'outils de communication marketing comme les médias (programmes TV, réseaux sociaux, etc.) et les évènements (ex : tournée).

⁴⁰ « Les bonnes pratiques du sponsoring sportif », par Sporsora, 2013

⁴¹ Ibid.

Analyse comparative des budgets de trois études de cas

Cette analyse vise à étudier et à comparer les différents postes de produits et dépenses de trois GESI. Pour des raisons de confidentialité, ces trois événements ont été **anonymisés** (GESI 1, GESI 2 et GESI 3). L'objectif consiste à identifier les **points de comparaison / divergence entre événements** et à faire ainsi apparaître les **spécificités propres aux différentes catégories de GESI** présentées dans la typologie.

En effet, les trois GESI analysés appartiennent à des catégories distinctes :

- Le GESI 2 et le GESI 3 font partie de la catégorie « Rassemblements de passionnés » (cf. « Typologie des organisés en France entre 2015 et 2018 » dans le Rapport intermédiaire) ;
- Le GESI 1 fait partie de la catégorie « Evènements stars » (cf. « Typologie des organisés en France entre 2015 et 2018 » dans le Rapport intermédiaire).

Méthodologie

Pour réaliser cette analyse, les équipes de Nomadéis se sont appuyées sur des documents financiers transmis par le CNDS en avril 2016.

La catégorisation des dépenses et produits par les organisateurs variant selon les événements (ex : les dépenses de ressources humaines font partie des dépenses de fonctionnement pour le GESI 3 alors qu'elles font l'objet d'un poste distinct pour le GESI 1), **de nouvelles catégories ont été définies** dans le cadre de cette étude afin de pouvoir comparer les données entre les différents événements (cf. Annexe).

Analyse comparative des budgets

Les produits du GESI 2 et du GESI 3 sont égaux aux dépenses. Le montant total est de 8 741 235 euros pour le GESI 2 et il est de 3 337 146 euros pour le GESI 3.

Pour le GESI 1, le budget prévisionnel planifie un montant total des produits de 23 597 000 euros et un montant total des dépenses de 23 591 800 euros, soit un **résultat net** de 5 200 euros.

Analyse comparative des produits

Les principales sources de produits sont très différentes entre les trois événements étudiés.

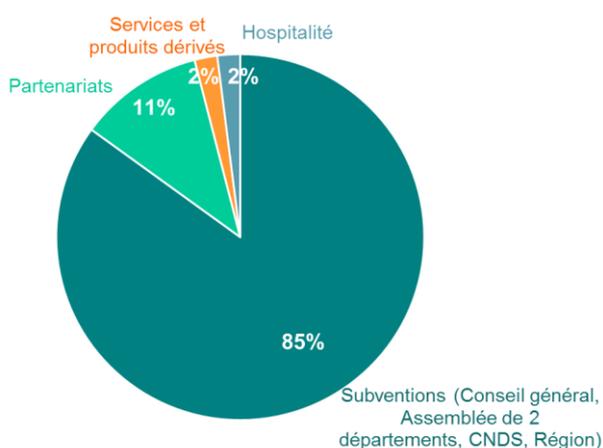


Figure 10 : Produits GESI 2

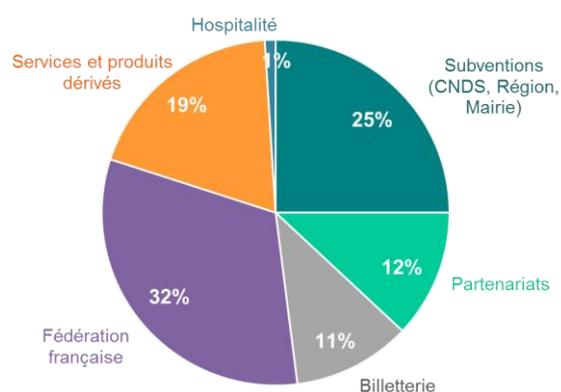


Figure 11 : Produits GESI 3

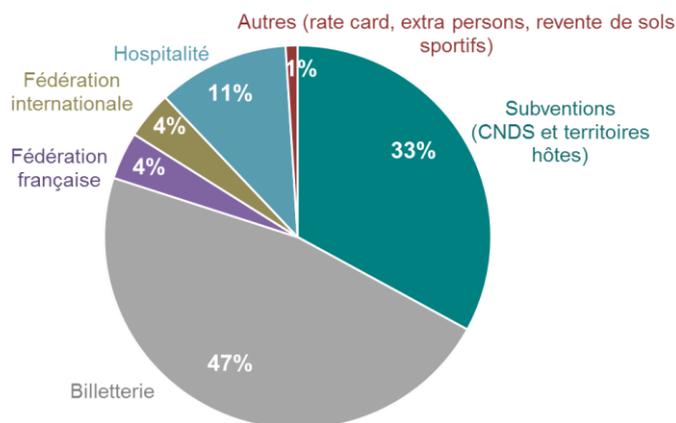


Figure 12: Produits GESI 1

Les **subventions publiques** représentent la principale source de produits pour le GESI 2, puisqu'elles représentent 85% des produits totaux. En revanche, le poids des subventions est beaucoup plus faible pour les autres événements étudiés : elles représentent entre 26 et 33% des produits totaux.

Cette différence peut notamment s'expliquer par le fait que les collectivités locales accueillant le GESI 2 se sont particulièrement impliquées dans l'organisation de l'évènement et ont largement participé à son financement. En outre, certains événements ont l'obligation de prendre en charge l'hébergement, la restauration, etc. du staff, des sportifs et des membres de la fédération internationale, ce qui affecte le montant des subventions attribué.

La **billetterie** représente la principale source de produits pour le GESI 1. En revanche, pour les deux autres événements, le part de la billetterie est beaucoup plus faible. Elle est de 11% pour le GESI 3 et elle est inexistante pour le GESI 2 car l'accessibilité de cet événement était gratuite (seules quelques places en tribunes étaient commercialisées). Cette particularité reflète la **différence de type des 3 GESI analysés** (cf typologie page 13) : le GESI 1 peut tabler sur des produits de billetterie importants en raison de la **forte popularité** du sport en question, a contrario des autres événements qui portent sur des sports rassemblant principalement des initiés et des passionnés.

Pour la même raison, on constate que la part des **partenariats** est relativement faible pour les GESI 2 et 3 (11-12%). En effet, ces événements sont peu médiatiques et n'attirent donc pas un grand nombre de partenaires privés.

Remarque : la part des partenariats apparaît dans le présent document comme inexistante pour le GESI 1, car les partenariats n'étaient pas inclus dans le budget au moment où l'analyse a été conduite. Cependant, des partenariats ont depuis été conclus pour cet événement.

La fédération française en charge du sport en question est la première source de financement du GESI 3. A l'inverse, le poids des **fédérations françaises** est très faible pour le GESI 1 (4%) et nul pour le GESI 2. Cette disparité peut s'expliquer par le fait que la fédération du GESI 3 est le principal organisateur du GESI 3, contrairement aux autres événements. Le GESI 2 est principalement porté par les collectivités territoriales (cf. Etude de cas). Quant au GESI 1, bien qu'il soit en partie porté par la fédération française du sport en question, celle-ci a choisi de déléguer l'essentiel de l'organisation de l'évènement à une structure privée (cf. Etude de cas).

On peut cependant remarquer une participation de la Fédération Internationale en charge du sport en question au financement du GESI 1, alors que les autres événements ne bénéficient pas d'un apport des fédérations internationales concernées.

On peut noter que les **services et produits dérivés** représentent une part significative des produits du GESI 3 alors que ce poste est négligeable pour le GESI 2 (2%) et inexistant pour le GESI 1. Les produits de services et produits dérivés du GESI 3 sont constitués principalement des produits provenant de la participation des délégations aux frais d'hébergement.

Enfin, l'**hospitalité**⁴² représente une très faible part des produits du GESI 2 et du GESI 3 (1-2%). Le poids de ce poste est plus élevé pour le GESI 1 puisqu'il représente la troisième source de financement de l'évènement.

Analyse comparative des dépenses

A la différence des produits, les postes de dépenses des trois GESI présentent des profils relativement similaires.

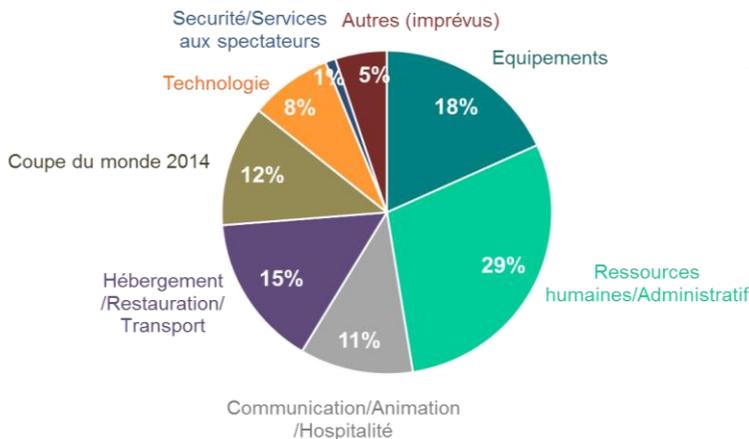


Figure 13 - Dépenses GESI 2

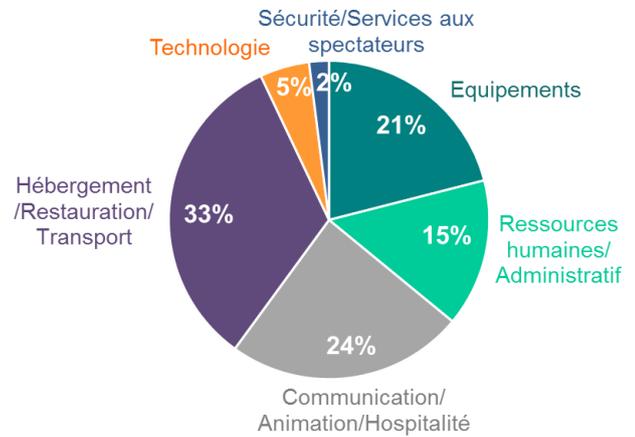


Figure 14 - Dépenses GESI 3

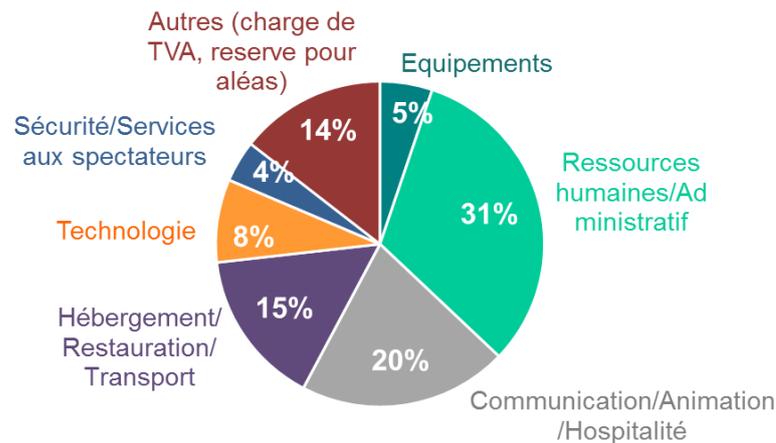


Figure 13 : Dépenses GESI 1

Quatre postes principaux représentent environ les trois quarts des dépenses des trois évènements étudiés. Il s'agit des équipements, des ressources humaines, de la communication/animation/hospitalité et de la logistique (hébergement, restauration et transport). En revanche, les dépenses liées aux technologies et à la sécurité/service aux spectateurs représentent une part plus faible des dépenses de ces évènements. On peut cependant distinguer certaines différences entre les trois évènements.

Le poids des dépenses en **ressources humaines** est conséquent pour les GESI 1 et 2 puisqu'il représente le **premier poste de dépenses** (environ 30% des dépenses totales). En revanche, il est deux fois plus faible pour le GESI 3 (15%), ce qui peut s'expliquer par le fait que la fédération française concernée s'est principalement appuyée sur le personnel interne à la fédération (direction, clubs locaux, licenciés) pour organiser cet évènement. Au contraire, les organisateurs des deux autres évènements ont fait davantage appel à des compétences extérieures.

⁴² L'hospitalité désigne l'ensemble des services permettant de faire vivre un évènement sportif dans des conditions privilégiées à des invités d'exception (partenaires, officiels, etc.) Les opérations d'hospitalité incluent généralement des places dans l'enceinte sportive (en loge, tribune officielle, etc.) une restauration haut de gamme, des animations, une rencontre avec les sportifs, etc.

De façon inversée, le poids des dépenses de **logistique** (hébergement, restauration et transport) représente le premier poste de dépenses (33%) pour le GESI 3, mais il est assez modeste et similaire (15%) pour les GESI 1 et 2.

Les **dépenses d'équipements** ont un poids non négligeable et à peu près similaire (environ 20%) pour les GESI 2 et 3, mais que ce poids est beaucoup plus faible pour le GESI 1(5%).

Le poids de la **communication, des animations et des hospitalités** est important pour les GESI 1 et 3, puisqu'il s'agit du deuxième poste de dépenses. En revanche, il est plus faible pour le GESI 2 où il s'agit du cinquième poste de dépenses.

Le poids du poste « **sécurité et services aux spectateurs** » est relativement faible pour les trois événements étudiés. Il est légèrement supérieur pour le GESI 1, ce qui peut s'expliquer par le fait que la compétition se déroule dans plusieurs infrastructures sportives simultanément. Cela implique donc de sécuriser plusieurs sites, contrairement aux deux autres événements qui se déroulent sur un site unique.⁴³

Les **technologies** ont un poids similaire pour les trois événements étudiés : elles représentent entre 5% et 8% des dépenses. Un poste de dépenses à consolider / renforcer dans les années à venir pour optimiser les retombées économiques et médiatiques des GESI ?

Deux événements (GESI 1 et GESI 2) présentent des **spécificités** dans les postes de dépenses :

On remarque qu'une part non négligeable des dépenses du GESI 2 est allouée à l'organisation d'une manche de la Coupe du Monde 2014, afin de renforcer la préparation des Championnats de 2015. Ce type de dépenses ne se retrouve pas dans les autres événements.

Enfin, les dépenses du GESI 2 et du GESI 3 sont comptabilisées toutes taxes comprises, ce qui n'est pas le cas des dépenses du GESI 1 qui sont comptabilisées hors taxe. Cela explique la présence du poste « Charges TVA » dans les dépenses du GESI 1.

Communication et marketing

Cette activité consiste à **proposer un événement qui réponde aux besoins et attentes du public ciblé** (pour attirer des spectateurs, des partenaires et des financeurs), à **concevoir l'image de l'évènement** et à **promouvoir l'évènement**.

Les **principaux acteurs mettant en œuvre des actions de communication et de marketing** autour d'un événement sportif sont :

- Les **organiseurs** de manifestations sportives qui peuvent détenir les droits marketing et TV et mettent en œuvre des programmes de communication et de marketing ;
- Les **partenaires**, qui promeuvent à la fois leur propre image et/ou leurs produits et l'évènement. Par exemple, la marque d'eau minérale Volvic fait depuis janvier 2016 la promotion sur ses bouteilles d'un jeu concours permettant de gagner des dossards pour le Mud Day⁴⁴ ; événement dont l'entreprise est partenaire ;

⁴³ Il est à noter que les budgets étudiés dans ce rapport ont été établis avant les événements terroristes qui se sont produits en France et que les dépenses de sécurité ont été renforcées pour les Championnats du Monde de Handball 2017.

⁴⁴ Le Mud Day est un parcours d'obstacles d'environ 13 kilomètres et composé de 22 d'obstacles inspirés du parcours du combattant. L'évènement est organisé par A.S.O. <http://www.themudday.com/fr>

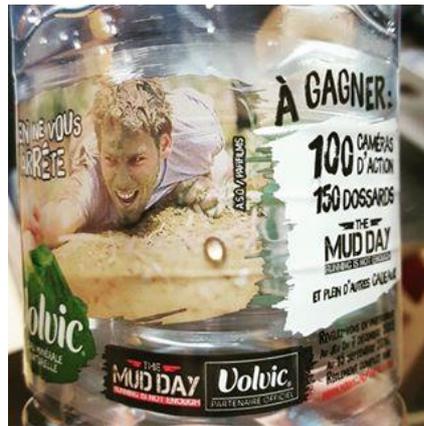


Figure 14 - Etiquette de bouteille Volvic faisant la promotion du Mud Day

- Les **collectivités territoriales** qui promeuvent l'évènement afin de forger une image dynamique et attractive du territoire et de sensibiliser les participants et le public à des enjeux tels que le respect de la biodiversité, la gestion responsable de l'énergie, etc.

Pour réaliser leurs opérations de communication et de marketing, ces acteurs peuvent s'appuyer sur des compétences internes ou faire appel à des **entreprises spécialisées**. Ces entreprises peuvent simplement conseiller ou aussi prendre en charge la partie opérationnelle (ex : conception d'opérations, édition de documents de communication, suivi et bilan des actions menées) :

- Les **agences de conseil en communication**, qui accompagnent les organisateurs dans tout ou partie de leur cycle de communication. Ces agences peuvent être des agences de communication **généralistes** (ex : Public averti⁴⁵), **spécialisées dans l'évènementiel** (ex : Ideactif⁴⁶), dans le **digital** (ex : High Five⁴⁷) ou dans le **sport**. Ces dernières peuvent être des **filiales de grands groupes internationaux** (ex : Havas Sports and Entertainment⁴⁸, Lagardère Sports and Entertainment⁴⁹) ou des **entreprises indépendantes** (ex : Sportmarket,⁵⁰ Sportlab⁵¹). Les agences de communication peuvent également être **spécialisées dans certains types de sports** comme les sports de mer, les sports *outdoor* (ex : Front de Neige⁵²), etc.
- Les **agences de design** (ex : Dragon rouge⁵³ qui a créé le logo des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024) ;
- Les **entreprises de conception et de développement de solutions digitales** qui permettent notamment de créer des sites web ou des applications pour mobile et tablette (ex : Netco Sports⁵⁴).

Certains acteurs exercent plusieurs de ces activités. Par exemple, Lagardère Sports and Entertainment rassemble des activités de conseil en communication, de commercialisation de droits, de représentation d'athlètes, d'hospitalité, etc.

Le secteur de la communication dans l'univers des grands évènements sportifs se caractérise par l'essor d'**entreprises françaises innovantes** comme la Fourmi, une agence de conseil en communication et

⁴⁵ Public averti est une agence de communication française créée en 2008. <http://www.agence-publicaverti.fr/>

⁴⁶ Ideactif est une agence conseil en communication événementielle et digitale. <https://www.ideactif.fr/>

⁴⁷ High Five est une agence française de communication digitale qui rassemble des activités de conception et réalisation de site web, application, etc. <http://www.highfive.fr/>

⁴⁸ Havas Sports and Entertainment est une branche du groupe Havas spécialisée dans la communication 260° par le sport. Le groupe Havas est un groupe mondial français leader en communication. <http://www.havas-se.com/>

⁴⁹ Lagardère Sports and Entertainment est une agence française leader dans les domaines du sport et de l'*entertainment*. Elle fait partie du groupe Lagardère, un des leaders mondiaux de l'édition, de la production, de la diffusion et de la distribution de contenus. <http://www.lagardere-se.com>

⁵⁰ Sportmarket est une agence conseil en communication spécialisée dans le marketing sportif. <http://www.sportmarket.fr/>

⁵¹ Sportlab est une agence conseil en communication et publicité par le sport. <http://www.legroupesportlab.fr/fr/>

⁵² Front de neige est une agence française de communication événementielle et de marketing sportif spécialisée dans les sports *outdoor*. <http://www.frontdeneige.fr/>

⁵³ Dragon rouge est une agence globale de design et d'innovation. <http://www.dragonrouge.com/fr/>

⁵⁴ Netco Sports est une start-up française dédiée aux applications sportives. Elle conçoit et développe des solutions mobiles innovantes dans le domaine du sport. <http://www.netcosports.com/>

marketing sportif, spécialisée dans le développement des audiences et des revenus pour les détenteurs de droits. Cette entreprise propose des services liés au *branding*⁵⁵, à l'engagement des fans⁵⁶, à l'*e-influence*⁵⁷, à la gestion de la relation client⁵⁸ et à la billetterie. La Fourmi a notamment créé l'application SOLIVE qui assiste les *community managers* dans l'animation en temps réel des réseaux sociaux lors d'événements sportifs en direct (post de visuels en simultané et traduction dans différentes langues). L'application a convaincu plusieurs clients comme le PSG et l'Evian Championship⁵⁹⁶⁰.

Médias

Ce secteur inclut principalement les activités de **transmission audiovisuelle, de journalisme et de gestion des médias**.

Les acteurs impliqués dans cette activité sont les **entreprises médiatiques**⁶¹, les **entreprises de relations presse** (ex : Blanco negro⁶²), les **agences médias** (ex : Ecrans & Média⁶³) et les **entreprises de conception et de développement de solutions digitales** (ex : Netco Sports).

Les **entreprises médiatiques retransmettent l'évènement et achètent des droits audiovisuels** (pas nécessairement à l'organisateur en France mais aussi parfois directement à la fédération internationale). Elles peuvent être des **chaînes de télévision** (ex : France Télévisions, beIN Sports, Canal+), des **stations de radio** (ex : Radio France, RMC), des **groupes de presse** (ex : le groupe Amaury⁶⁴ notamment propriétaire de L'Equipe) ou encore des **réseaux sociaux** (ex : Twitter, Facebook).

Les médias impliqués sur les grands événements sportifs internationaux sont souvent de **trois types** :

- **Médias généralistes nationaux** (ex : France Télévisions, TV5 Monde) ;
- **Médias spécialisés dans le sport** (ex : Equidia⁶⁵, beIN Sports) ;
- **Médias locaux** (ex : Ouest France⁶⁶, Le Dauphiné Libéré⁶⁷).

Les entreprises médias sont souvent partenaires des grands événements sportifs internationaux.

Les médias télévisuels forment un **oligopole**, en particulier dans le domaine du sport où quelques grands acteurs se partagent la retransmission des GESI (France Télévisions, TF1, Canal +). Cependant, de nouveaux acteurs sont entrés sur le marché et ont renforcé la concurrence (ex : beIN Sports, SFR). La libre concurrence est néanmoins limitée par certaines réglementations comme le décret 2004-1392 qui liste 21 événements sportifs organisés en France dont les finales doivent faire l'objet d'une diffusion en clair.

Les organisateurs externalisent certaines activités relatives aux médias à des acteurs spécialisés :

- Les **entreprises de relations presse**, qui ont pour but de développer une relation de confiance entre les organisateurs et les journalistes (ex : Blanco negro) ;
- Les **agences médias** qui accompagnent les organisateurs dans la conception et la mise en place de leurs stratégies de communication. Elles réalisent la stratégie médias, planifient les campagnes dans

⁵⁵ Le *branding* est le domaine du marketing qui consiste à gérer une image de marque.

⁵⁶ L'engagement des fans mesure la propension des fans à réagir aux publications d'une marque ou d'une entreprise et à interagir avec les éléments présents sur sa page sur les réseaux sociaux.

⁵⁷ L'*e-influence* est la perception qu'ont les internautes d'une marque ou d'une entreprise.

⁵⁸ La gestion de la relation client est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients et aux prospects dans le but de les fidéliser en leur offrant un meilleur service.

⁵⁹ L'Evian Championship est un tournoi de golf féminin qui se déroule à Evian-les-Bains. <http://www.evianchampionship.com/fr/>

⁶⁰ « Interview d'Aurélien Flacassier, Business Developer La Fourmi – SOLIVE », par Ecofoot, 15 septembre 2015, <http://www.ecofoot.fr/interview-aurelien-flacassier-lafourmi-solive-206/>

⁶¹ Entreprises spécialisées dans la production ou la diffusion de contenus écrits ou audiovisuels.

⁶² Blanco Negro est une agence de relations presse française spécialisée dans le sport. <https://agenceblanconegro.wordpress.com/>

⁶³ Ecran & Média est l'une des cinq premières agences Média indépendantes du marché français. <http://www.ecranmedia.com/>

⁶⁴ Le groupe Amaury est un groupe français indépendant du secteur de la presse et des médias. <http://www.amaury.com/>

⁶⁵ Equidia est une chaîne de télévision thématique française du PMU spécialisée sur les courses hippiques, les sports équestres et le monde du cheval. <http://www.equidia.fr/>

⁶⁶ Ouest France est un quotidien français vendu dans les régions ouest de la France, ainsi qu'à Paris. C'est le journal phare du groupe SIPA – Ouest France. <http://www.ouest-france.fr/>

⁶⁷ Le Dauphiné libéré est un journal quotidien de la presse écrite française régionale vendu dans les régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il est détenu par le groupe EBRA. <http://www.ledauphine.com/>

chaque média utilisé, achètent les espaces correspondants, assurent le suivi et mesurent la rentabilité des investissements effectués. Elles peuvent également réaliser des études dans le domaine de l'efficacité des médias et de la publicité (ex : Ecrans & Média).

Aujourd'hui, le secteur des médias se caractérise par **l'essor du digital et des réseaux sociaux**. Par exemple, Facebook a développé la plateforme **Facebook Sport Stadium** qui permet de **suivre un évènement sportif en temps réel**, de le **commenter** et d'accéder à des **statistiques et des commentaires d'experts**. Cela se traduit notamment par la mobilisation accrue de **community manager**⁶⁸ pour les GESI afin d'assurer la **présence et la visibilité de l'évènement** sur ces réseaux.

Relations publiques et internationales

Les relations internationales correspondent aux activités permettant de **mettre en relation les organisateurs avec les délégations internationales**. Elles sont souvent prises en charge par la fédération nationale organisatrice de l'évènement. Par exemple, les relations internationales de Roland-Garros sont gérées par la Fédération Française de Tennis.

Les relations publiques, aussi appelées **hospitalités**, regroupent l'ensemble des services permettant de **faire vivre un évènement sportif dans des conditions privilégiées à des invités d'exception** (partenaires, officiels, etc.) Les opérations d'hospitalité incluent généralement des places dans l'enceinte sportive (en loge, tribune officielle, etc.) une restauration haut de gamme, des animations, une rencontre avec les sportifs, etc.

Les relations publiques sont généralement prises en charge par des **agences spécialisées dans l'hospitalité sportive** (ex : Quaterback,⁶⁹ Derby⁷⁰) qui sont parfois des **filiales de grands groupes internationaux** (ex : Lagardère Sports and Entertainment, Havas Sports and Entertainment). Souvent, les agences d'hospitalité incluent également des activités d'évènementiel, de marketing ou de communication.

Le marché est aujourd'hui **structuré et professionnalisé** et les hospitalités sont devenues une **source de produits non négligeable** pour certains organisateurs d'évènements sportifs. Ces activités sont en plein **essor** dans l'évènementiel sportif notamment parce que les annonceurs y trouvent un moyen de **développer des liens commerciaux** avec des prospects et des clients et de faire du **lobbying** auprès des décideurs. Cela entraîne donc une **hausse des standards de qualité**.

Responsabilité sociétale

Le maillon « Responsabilité sociétale » regroupe les activités concourant à la **meilleure prise en compte des impacts des activités et des décisions de l'ensemble des acteurs** impliqués dans l'organisation d'un GESI **sur la société et sur l'environnement**.

La responsabilité sociétale couvre des enjeux à la fois **environnementaux** (ex : optimisation de la gestion des déchets générés par un GESI), **sociaux** (ex : prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes, à un GESI, par exemple les riverains) et **économiques** (ex : transparence et dialogue avec les fournisseurs).

Pour améliorer la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) d'un GESI, les organisateurs peuvent avoir recours à deux types d'approches :

⁶⁸ *Community manager* est un métier qui consiste à animer et à fédérer des communautés sur Internet pour le compte d'une société, d'une marque, d'une célébrité ou d'une institution.

⁶⁹ Quaterback est une agence française de communication événementielle sportive qui a notamment été impliquée sur la Coupe du Monde de Rugby 2007. <http://www.quaterback.fr/>

⁷⁰ Derby est une agence française spécialisée dans l'hospitalité sportive, l'évènementiel, la formation professionnelle et le conseil en communication. Elle est l'agence de relations publiques officielle de la Fédération Française de Tennis et intervient sur le tournoi de Roland-Garros. <http://www.agencederby.com/>

- **Une approche globale**, requérant la mise en œuvre d'une stratégie RSE, dont les actions couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif. Sous réserve de remplir un cahier des charges précis, ce type d'approche peut conduire à la certification d'un GESI, par exemple avec la norme ISO 20121⁷¹ (« Systèmes de management responsable appliqués à l'activité évènementielle ») ;
- **Une approche « par maillon »** : les organisateurs d'un GESI peuvent mettre en œuvre des actions ciblées sur certains maillons de la chaîne de valeur. Par exemple, le plan d'actions des organisateurs de Roland-Garros comprend des actions en faveur de la mobilité des personnes en situation de handicap (maillon « Aménagement »), ainsi que la gestion des déchets et le gaspillage alimentaire (maillon « Exploitation »).

Si toutes les parties prenantes à l'organisation d'un GESI peuvent intégrer la responsabilité sociétale dans leur activité, il existe actuellement **peu d'acteurs spécialisés dans l'accompagnement des organisateurs de GESI dans leur démarche RSE**. Les acteurs du marché sont généralement positionnés sur la filière de l'évènementiel global (ex : Herry Conseil⁷², Green Evènements Conseil⁷³).

Etapes de la chaîne de valeur

Conception

Le maillon « Conception d'un évènement sportif » regroupe l'ensemble des activités nécessaires à la conception opérationnelle d'un évènement sportif. Il s'agit principalement des activités relatives à la **planification du site de compétition, des transports et des infrastructures** (ex : stade, village olympique) devant accueillir le GESI et à la **production du dossier de candidature** (le cas échéant).

Trois principaux types d'acteurs peuvent être impliqués sur le maillon « Conception » :

- **Le comité de candidature d'un GESI**, dont le mode de gestion varie selon les GESI (gestion fédérale, gestion associative, GIP, cf. livrable « Cartographie des acteurs de l'évènementiel sportif en France ») ;
- **Les fédérations sportives** (ex : implication de la Fédération française de tennis dans le cas de Roland-Garros) ;
- **Les entreprises spécialisées**, principalement : Amaury Sports Organisation⁷⁴ (Marathon de Paris, Dakar, Tour de France, etc.), Keneo⁷⁵ (ex : Championnat du monde de handball 2017), TV Sport Events⁷⁶ (ex : X Games, Open de Tennis de Montpellier, etc.), GL Events⁷⁷, etc.

Dans le cas d'un GESI nécessitant le dépôt d'un dossier de candidature, la conception du GESI est une étape essentielle, car le dossier de candidature doit à la fois **répondre aux exigences du cahier des charges** du commanditaire et **prendre en compte les besoins des acteurs du territoire** accueillant le GESI (ex : attentes des collectivités locales en matière d'éducation, de santé, de développement touristique, d'image, etc.). Ainsi, un comité de candidature est en général doté d'une équipe nombreuse sur le maillon « Conception » comparativement aux autres étapes et maillons de la chaîne de valeur (ex : 8 postes sur 33 dédiés au maillon « Conception » au sein GIP Paris 2024, qui porte la candidature de Paris aux JO 2024⁷⁸).

Aménagement

⁷¹ « Nouvelle norme ISO 20121 pour des événements "durables" », par ISO, 20 juin 2012, <http://www.iso.org/>

⁷² Cabinet de conseil en développement durable appliqué au domaine de l'évènementiel, dont l'évènementiel sportif.

⁷³ Cabinet spécialisé dans l'accompagnement des professionnels de la chaîne évènementielle (agences et organisateurs, lieux, collectivités et prestataires) sur les problématiques de développement durable.

⁷⁴ Intégrateur spécialisé dans le domaine de l'évènementiel sportif.

⁷⁵ Entreprise spécialisée notamment dans le conseil en candidature à des GESI auprès des collectivités, fédérations et ligues sportives.

⁷⁶ Intégrateur spécialisé dans le domaine de l'évènementiel sportif.

⁷⁷ Intégrateur spécialisé dans le domaine de l'évènementiel.

⁷⁸ Alain Ghibaudo, fondateur du cabinet Sport Carrière, 8 mars 2016

Ce maillon regroupe les activités de **construction, d'installation et de gestion d'infrastructures et d'équipements** (enceintes sportives, signalétique, approvisionnement en eau, énergie, connectique, etc.).

Cette activité est gérée par une grande diversité d'acteurs (cf paragraphes suivants) : **entreprises de BTP** (ex : Eiffage, Vinci, Bouygues), **architectes, sociétés de conseil et d'ingénierie** (ex : Egis⁷⁹), **collectivités locales, entreprises d'approvisionnement de services de base** (ex : ENGIE, EDF), **entreprises spécialisées dans les aménagements provisoires** (ex : Jaulin⁸⁰, COFICIEL BUNGALOWS⁸¹), etc.

Financement des infrastructures

En France, on distingue trois principaux modes de financement des infrastructures sportives. Le schéma le plus fréquemment rencontré est le **financement public** : l'infrastructure est financée par la collectivité locale ou par l'Etat (via le CNDS) qui la loue par la suite (ex : le stade Geoffroy Guichard de Saint Etienne). Cependant, ce modèle tend à être remis en cause, en particulier dans un contexte de diminution des fonds publics.

Depuis une dizaine d'années, les **partenariats public-privé (PPP) prennent de l'ampleur**. Ainsi, plus de la moitié des chantiers de l'Euro 2016 ont été financés par ces montages mixtes (ex : le PPP signé par la ville de Nice avec Vinci pour la construction de l'Allianz Riviera). Il s'agit de conventions signées entre une collectivité locale et un prestataire privé, à qui est confié tout ou partie du financement de l'infrastructure, sa conception, sa construction et, éventuellement, la concession de son exploitation pour une durée donnée (trente ans en général). Ces partenariats permettent aux **collectivités d'être propriétaires des infrastructures en investissant peu à court terme** car une part importante de l'investissement initial est prise en charge par le prestataire privé. En contrepartie, la collectivité s'engage à verser à ce dernier un loyer annuel convenu à l'avance. Ces partenariats présentent certains **avantages** : ils permettent de réduire les délais de livraison (car les revenus des prestataires privés sont liés à la disponibilité de l'infrastructure et les contrats contiennent souvent des clauses de pénalités en cas de retard), réduisent les dépenses initiales des collectivités et incitent le constructeur (lorsque ce dernier est aussi l'exploitant) à s'attacher à la qualité de l'infrastructure afin de réduire les coûts de maintenance sur la période de la concession. Cependant, ces partenariats peuvent aussi entraîner des **conséquences néfastes** car les PPP sont dominés par un très petit nombre d'entreprises (les grands groupes de BTP tels que Vinci, Bouygues et Eiffage) qui ont donc une forte capacité de négociation vis-à-vis des collectivités. Cela peut se traduire par une augmentation des coûts des infrastructures et par le fait que les collectivités supportent tous les risques tels que les risques sportifs notamment en cas de faillite du club résident.

Enfin, en France, un **seul stade a été financé uniquement par des fonds privés** : il s'agit du Stade des Lumières de Lyon, financé par le club de football de Lyon qui en est le propriétaire.

Construction

Les acteurs impliqués dans la **construction d'infrastructures** sont des **entreprises de BTP généralistes** tels qu'Eiffage, Vinci et Bouygues, des **architectes, des sociétés de conseil et d'ingénierie** (ex : Egis qui a réalisé l'étude de faisabilité du projet d'aménagement de Roland-Garros) et des **entreprises spécialisées dans des aménagements spécifiques**. Par exemple, la société Sébastien Blondeau Tracks Design est spécialisée dans les surfaces à vocation équestre (carrières, manèges, pistes, etc.). Les **collectivités locales** sont également impliquées dans ce secteur car elles peuvent **mettre à disposition des infrastructures** et être les **maîtres d'ouvrage de travaux** (ex : la Ville de Caen a mis à disposition des Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014 plusieurs sites dont le stade d'Ornano et elle a été le maître d'ouvrage de la réalisation de plusieurs aménagements dont les terrains d'honneur et d'entraînement de l'hippodrome « La Prairie »).

⁷⁹ Egis est un groupe international d'ingénierie, de montage de projets et d'exploitation. En ingénierie et conseil, il intervient dans les domaines des transports, de la ville, du bâtiment, de l'industrie, de l'eau, de l'environnement et de l'énergie. <http://www.egis.fr/>

⁸⁰ Jaulin est une société française spécialisée dans la fourniture de services et de produits en location pour les événements. <http://blondeau-tracks-design.com/fr/homepage/>

⁸¹ Coficiel Bungalows est une agence française spécialisée en location et vente de constructions modulaires. <http://www.coficiel.fr/>

Gestion des infrastructures

Les infrastructures peuvent être **gérées par des collectivités locales**, des **clubs sportifs**, des **entreprises spécialisées dans le sport** (ex : Lagardère Sports and Entertainment a géré la fan zone parisienne de l'Euro 2016) ou des **filiales de groupes de BTP** (ex : Vinci Stadium).

Approvisionnement en services de base

Les infrastructures sont approvisionnées en **services de base** (eau, énergie, connectique, etc.) par des **entreprises d'approvisionnement** (ex : ENGIE, fournisseur officiel de Roland-Garros et EDF, partenaire des Championnats du Monde d'Aviron 2015) et par des entreprises de l'univers des **télécommunications** (ex : Orange) chargées de l'installation d'un **réseau Wi-Fi** au sein des infrastructures. En effet, la **connectique est un enjeu majeur** pour l'évènementiel sportif ; les **stades connectés** permettent d'offrir de **nouvelles opportunités pour les spectateurs** à la recherche de **nouveaux services** et de **nouvelles expériences** et pour les **sponsors** afin de renforcer leurs **opérations d'activation**.

Equipement

L'équipement des infrastructures fait intervenir des **entreprises de location, d'installation, de maintenance et de reprise d'aménagements provisoires** (ex : Jaulin et COFICIEL BUNGALOWS), des **agences de design** (ex : l'agence Leroy Tremblot a été chargée de proposer une nouvelle identité visuelle pour les courts de Roland-Garros en travaillant notamment sur le design du mobilier et de la panneautique), des **agences de communication** (ex : l'Agence W a été chargée de la signalétique de Roland-Garros) et des **entreprises de technologies de pointe**. Ainsi, Giroptic a équipé les courts de Roland-Garros de caméras à 360° et GoalControl⁸² a fourni des technologies de ligne de but à la Coupe du Monde de Football 2014.

Commercialisation

Le maillon « Commercialisation » regroupe les activités ayant trait à la **mise sur le marché des produits et des services en lien avec l'évènement sportif**, contribuant ainsi au financement du GESI. Les activités du maillon peuvent être classées selon deux catégories, selon les types d'acheteurs ciblés par la vente⁸³ :

- **La vente *Business to business* (BtoB)**, qui regroupe deux types d'activités :
 - **La vente des droits du GESI**. Cette activité inclut la mise sur le marché de trois types de droits : les **droits commerciaux** du GESI⁸⁴, achetés principalement par les sponsors, les **droits de diffusion** (également appelés droits médiatiques)⁸⁵, acquis principalement par les médias, et les **droits d'organisation** (ex : versement d'une redevance par Amaury Sports Organisation à la Mairie de Paris pour pouvoir utiliser la marque « Marathon de Paris »).
Les droits d'un GESI sont en général détenus et gérés par les **fédérations sportives internationales**. La gestion de la vente de droits peut être internalisée au sein de l'équipe d'organisation du GESI (ex : Mondial de karaté 2012) ou externalisée (tout ou en partie selon les cas) à des prestataires spécialisés (ex : le cabinet MP & Silva, spécialisé dans la gestion de droits médias, gère les droits de Roland-Garros dans 25 pays européens⁸⁶) ;
 - **Les espaces de vente**. Cette activité inclut principalement la mise sur le marché d'espaces de vente sur le site de compétition pour les partenaires du GESI, qui peuvent ainsi écouler leurs

⁸² GoalControl est une entreprise allemande spécialisée dans l'analyse d'image en temps réel lors d'évènements sportifs. <http://www.goalcontrol.de/>

⁸³ Remarque : une activité a été classée dans l'une des deux catégories (BtoB et BtoC) en fonction du profil d'acheteurs ciblé par la majorité des ventes réalisées au sein de cette activité. Cependant, cela ne signifie pas que l'activité ne s'adresse pas du tout à d'autres profils d'acheteurs

⁸⁴ Le sponsoring représenterait la principale source de revenus (40%) du marché français de l'évènementiel sportif en 2015, devant la billetterie (32%), les droits de diffusion (20%) et le merchandising (8%). **Remarque** : les chiffres précédents portent sur un périmètre plus large (tous les types d'évènements sportifs organisés en France) que le périmètre de la présente étude (uniquement les GESI organisés en France). Source : « Changing the game » par PwC, décembre 2011

⁸⁵ Les droits médiatiques des compétitions sportives en France ont atteint 1,3 milliards d'euros en 2015, en croissance de +20% depuis 2012. **Remarque** : les chiffres précédents portent sur un périmètre plus large (compétitions sportives nationales et internationales) que le périmètre de la présente étude, qui comprend uniquement les GESI organisés en France. Source : « Les droits sportifs ont plus que doublé en France depuis 2000 », par Les Echos, 9 juin 2016

⁸⁶ « MP & Silva joins tennis top tier with Roland-Garros media rights agreement », par MP Silva, <http://mpsilva.com/>

produits auprès des spectateurs. Dans une moindre mesure, la vente des produits dérivés du GESI directement aux consommateurs (BtoC) peut également être prise en compte dans cette activité.

- **La vente *Business to consumer* (BtoC)**, qui inclut la **billetterie du GESI**. Cette activité regroupe principalement la vente des billets d'accès au GESI aux spectateurs, mais également l'élaboration des stratégies d'optimisation des ventes de billets (*yield management*⁸⁷). Dans une moindre mesure, la vente de billets du GESI à des entreprises (BtoB) fait également partie de cette activité.

La vente des billets peut être entièrement internalisée au sein de l'équipe d'organisation d'un GESI (ex : Roland-Garros) ou être externalisée (tout ou en partie) à des entreprises spécialisées, telles que Digitick Group⁸⁸ (ex : Open 13 de tennis de Marseille) ou Viagogo (plate-forme officielle de reventes des billets en ligne de Roland-Garros jusqu'en 2015). D'autre part, de nombreuses sociétés innovantes sont positionnées sur la conception de stratégie billetterie (ex : EFORSPTS⁸⁹) ou sur le *yield management* (cf. Encadré ci-dessous).

Focus : un gisement potentiel dans la billetterie et le yield management

Le secteur de la billetterie sportive fait face à de profondes mutations liées à l'avènement de la billetterie électronique et du yield management :

- La billetterie électronique consiste à dématérialiser les billets d'accès à un évènement sportif sur un smartphone. L'usage du smartphone est ainsi appelé à s'intensifier pour accéder aux manifestations sportives, mais également pour de nombreuses applications annexes, à la fois pour améliorer l'expérience des spectateurs (ex : accès aux parkings, aux tribunes et aux services de restauration, etc.) et pour les organisateurs des évènements sportifs (ex : lutte contre le marché noir des reventes de billets, contrôle de l'identité des spectateurs accédant à l'enceinte, etc.) ;
- Le yield management consiste à maximiser le chiffre d'affaires généré par la billetterie d'un évènement sportif, par le biais d'une politique de tarification des billets dynamique et différenciée, en jouant sur la variable prix et le coefficient d'occupation des enceintes sportives.

Les acteurs français du marché de la billetterie électronique et du yield management, dont de nombreuses start-ups (ex : Tech'4'Team , Seaters , Eazieer , etc.), font partie des acteurs les plus innovants au niveau mondial.

Exploitation

Ce maillon recouvre l'ensemble des activités de **gestion des flux** (transport, hébergement, restauration, sécurité, propreté, gestion de la data, animations, gestion des sportifs et des épreuves) des évènements sportifs.

La plupart des activités d'exploitation sont confiées à des **prestataires privés** ou à des **partenaires** de l'évènement. Ces derniers sont notamment sollicités pour prendre en charge les services de **gestion de la data** (ex : IBM, partenaire de Roland-Garros a développé une application de gestion des données utilisée pendant le tournoi), de **transport**, de **restauration** et d'**hébergement**. Les services d'hébergement sont souvent confiés à des groupes hôteliers (ex : Groupe AccorHotels) ou à des hôtels sélectionnés par des institutionnels du tourisme (ex : Offices du tourisme) afin d'assurer une prestation de qualité.

La **sécurité** peut être prise en charge par des **prestataires privés** (ex : Onet⁹⁰) et/ou par les **préfectures de police**, la **gendarmerie** et le **GIGN**. Par exemple, le Tour de France 2016 a mobilisé 23 000 gendarmes et

⁸⁷ Technique marketing de tarification flexible utilisée dans les services caractérisés par une forte présence de coûts fixes et par une certaine inertie des capacités proposées (transport en commun, hôtellerie, stades, etc.).

⁸⁸ Société spécialisée dans la conception de solutions de billetterie dans le domaine de l'évènementiel.

⁸⁹ Agence de services et conseil spécialisée dans la conception et le déploiement de leur stratégie billetterie.

⁹⁰ Onet est une entreprise française proposant des services aéroportuaires, de propreté, logistique, de technologies, de sécurité, d'accueil, d'intérim, de recrutement et de formation. <https://fr.groupeonet.com/>

policiers ainsi que le GIGN.⁹¹ Il s'agit d'un enjeu de plus en plus conséquent dans l'organisation de GESI (cf page 65).

Les services de **propreté** peuvent être assurés par les **services municipaux** ou par des **sociétés spécialisées** (ex : Onet).

Les **animations** sont généralement prises en charge par des **prestataires privés spécialisés** (ex : la cérémonie d'ouverture des Championnats du Monde d'Aviron 2015 a été confiée aux Nuits d'été, association française qui organise des festivals de musique) ou par les **partenaires** de l'évènement (ex : TAG Heuer⁹² a initié une « zone d'encouragement » baptisée #Dontcrackunderpressure lors de l'édition 2015 du Schneider Electric Marathon de Paris : sur la Place de Varsovie, entre la Tour Eiffel et la place du Trocadéro, ont été installés un écran géant et un DJ afin de soutenir les coureurs dans la dernière ligne droite).

L'organisation d'animations par les partenaires de l'évènement est une façon **d'activer le partenariat** entre le sponsor et l'organisateur en assurant au sponsor une forte visibilité et en faisant bénéficier à l'organisateur d'animations qui permettent de renforcer l'expérience client.

La **gestion des sportifs et des épreuves** peut être assurée par des **partenaires** (ex : Vittel ravitaille le Marathon de Paris) ou par la **fédération organisatrice** (ex : la Fédération Française d'Equitation a mis à disposition son staff technique et médical pour les Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014).

En France, les règles du code du sport visent deux politiques différentes : la mise en œuvre de contrôles antidopage et la lutte contre les trafics de substances et de méthodes interdites.

Les contrôles antidopage sont diligentés, au niveau national, par l'Agence française de lutte contre le dopage (AFLD). Cette autorité publique indépendante exerce alors cette mission soit directement, soit indirectement en s'appuyant sur le réseau des correspondants interrégionaux antidopage (CIRAD).

En ce qui concerne les contrôles antidopage réalisés au niveau international, notamment à l'occasion de grands événements sportifs internationaux (GESI), l'AFLD ne peut intervenir qu'à la demande de l'organisation responsable de la compétition. Dans cette hypothèse, elle réalisera des contrôles antidopage et/ou des analyses pour le compte de cette organisation, qui sera maîtresse de la stratégie et de la planification des contrôles, ainsi que procédures disciplinaires ouvertes, le cas échéant, en cas de violations des règles relatives à la lutte contre le dopage.

Par ailleurs, la lutte contre les trafics se matérialise notamment par une coordination de l'action des CIRAD et du préfet de région, des procureurs généraux et des services régionaux de l'État chargés des sports (DRJSCS), des douanes, des finances publiques, de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, ainsi que de la santé, de la police judiciaire, de la Gendarmerie nationale, en coordination avec l'AFLD et l'OCLAESP.

Enfin, le code du sport confie une compétence de prévention du dopage au ministère chargé des sports et aux fédérations sportives, représentées par le CNOSF.

Certaines **infrastructures** proposent également des services d'exploitation. Par exemple, l'AccorHotels Arena propose des services de sécurité, d'installation de stands, etc.

L'expansion des technologies digitales a conduit de plus en plus de **start-ups** à développer de nouveaux services d'exploitation, à l'image de la start-up Digifood qui propose aux spectateurs d'un stade de se faire livrer des boissons et de la nourriture à leur place.

⁹¹ « Le GIGN en renfort sur le Tour de France », par France TV Sport, 24 mai 2016, <http://www.francetvsport.fr/cyclisme/tour-de-france/le-gign-en-renfort-sur-le-tour-de-france-335887>

⁹² TAG Heuer est un fabricant suisse de montres de sport et de chronographes de précision. <http://www.tagheuer.com/fr/accueil>

Focus : La start-up Digifood développe une application de livraison dans les stades

Digifood est une start-up parisienne, créée en novembre 2014, lauréate de la BFM Académie édition 2016. Elle a développé une application qui permet aux spectateurs d'un événement (match, concert, salon, etc.) de commander les boissons ou plats des commerçants partenaires présents sur place. Le spectateur sélectionne son événement, renseigne sa localisation, choisit sa commande et paie via l'application. Enfin, il a le choix de se faire livrer à sa place ou d'aller récupérer sa commande via une file prioritaire. Cela permet d'élargir le temps de vente des produits (alors limité à la mi-temps) et d'éviter les pics d'affluence. Ce concept existe déjà aux Etats-Unis mais n'est pas encore répandu en France⁹³.

La start-up a convaincu une quinzaine de clubs dont l'Olympique de Marseille, l'OGC Nice et le Stade Français Paris. Elle a également livré certains spectateurs de l'Euro 2016 dans le stade des Lumières à Lyon et au Stade de France.

A l'avenir, Digifood envisage de développer de nouvelles fonctionnalités comme la gamification ou la fidélisation⁹⁴ et d'étendre ses services à d'autres pays comme l'Espagne et à d'autres situations comme les festivals ou les parcs d'exposition⁹⁵.

De nombreuses start-up françaises se positionnent par ailleurs sur le créneau de **l'exploitation et de l'analyse des données collectées par le biais de capteurs** sur les infrastructures sportives comme les sportifs eux-mêmes. On peut notamment citer les entreprises Footovision, spécialisée dans l'analyse, la représentation visuelle et la modélisation du football⁹⁶, ou Mac Lloyd, qui intègre le Big Data dans le sport professionnel grâce à des innovations de rupture dans la récupération des données vidéo, physiologiques, de mouvement et de position des athlètes⁹⁷.



Footovision Home Match Analysis About Login English

SPORT TRACKING SENSORS VISION PACKAGE SOFTWARE CUSTOMERS GET IT CONTACT

All in one

e-sensor
6x3x1,5cm e-textile

very precise
IMU 12 axes accuracy <10cm TDOA NO interference

all in one
satellite position local position linear acceleration
angular speed earth orientation heart rate
all sports
indoor open field waterproof

n.com/#allinone

⁹³ « Digifood ou comment se faire livrer dans un stade ? », par Saveurs du net, 2 février 2015, <http://www.saveursdunet.com/digifood-ou-comment-se-faire-livrer-dans-un-stade/>

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ « Avec Digifood, finie la queue pour le sandwich et la bière dans les stades », par BFM TV, 20 juin 2016, <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/digifood-amene-la-buvette-directement-a-la-place-du-spectateur-990508.html>

⁹⁶ Site internet de Footovision : <http://www.footovision.com/>

⁹⁷ Site internet de Mac Lloyd : <http://mac-lloyd.com/>

Figure 15 : Extraits du site de Footovision et présentation de l'outil Sport Tracking, de la société Mac Lloyd

Héritage

Le maillon « Héritage » d'un évènement sportif se définit par l'ensemble des actions mises en œuvre pour **évaluer, optimiser et transmettre l'héritage laissé par un évènement sportif**, à la fois pour le territoire d'accueil du GESI et pour les évènements sportifs futurs. Les composantes de l'héritage d'un GESI sont multiples :

- **Pour les évènements sportifs futurs**, l'héritage consiste à capitaliser les enseignements tirés de l'organisation d'un GESI, au niveau :
 - **Sportif**, notamment pour permettre aux sportifs nationaux de bénéficier de conditions d'entraînement et de compétitions optimales pour faire partie des meilleurs mondiaux (ex : l'un des objectifs de la Fédération française d'aviron lors de l'organisation des Championnats du monde d'aviron 2015 consistait à permettre aux équipes françaises en lice de concourir au plus haut niveau en préparation des JO 2016) ;
 - **Organisationnel** ;
 - **Commercial** ;
 - **Financier** ;
 - **De la communication** ;
 - **Des innovations**.
- **Pour le territoire d'accueil**, l'héritage consiste à maximiser l'impact du GESI en termes :
 - **Economiques** (ex : le quartier autour du stade de France à Saint-Denis est devenu l'un des premiers quartiers d'affaires européens d'affaires suite à la construction du stade pour la Coupe du monde de football 1998 organisée en France⁹⁸) ;
 - **D'attractivité et d'image pour le territoire** ;
 - **D'aménagement** (quatre stades⁹⁹ ont été construits à l'occasion de l'UEFA Euro 2016 de football) ;
 - **De lien social**.
 ; et à minimiser les **impacts environnementaux**.

La notion d'héritage d'un GESI peut intervenir tout au long de la vie de l'évènement sportif :

- **De la phase de candidature...**
 Par exemple, l'Agenda 2020¹⁰⁰ du CIO requiert la prise en compte de l'héritage de l'évènement dès la conception du dossier de candidature. Des études d'impact sont par ailleurs fréquemment réalisées en amont de la tenue d'un GESI dans le but d'évaluer ses retombées environnementales, sociales et économiques (ex : étude d'impact réalisée par le Centre de Droit et d'Economie du Sport¹⁰¹ dans le cadre de l'UEFA Euro 2016¹⁰²). La prise en compte de l'héritage en amont de l'organisation du GESI a notamment pour objectif de **gagner l'approbation de la population et de toutes les parties prenantes sur le territoire** ;
- **...à la phase de bilan du GESI.**
 Par exemple, des rapports d'évaluation peuvent être produits à l'issue de la tenue d'un évènement sportif pour mesurer les retombées issues de l'organisation du GESI (ex : rapport d'observation de la Chambre régionale des comptes à l'issue des Jeux Equestres Mondiaux FEI Alltech 2014).

⁹⁸ Xavier Parenteau, associé chez Herry Conseil, 4 avril 2016

⁹⁹ Le Stade des Lumières à Lyon, le Stade de Nice, le Nouveau stade à Bordeaux et le Grand Stade à Lille.

¹⁰⁰ « Agenda olympique 2020 », par Olympic, <https://www.olympic.org/fr/agenda-olympique-2020>

¹⁰¹ Structure de formation de l'Université de Limoges dans le domaine du mouvement sportif.

¹⁰² « Euro 2016 : un impact économique de 1,3 milliard », par Les Echos, 28 janvier 2016, <http://www.lesechos.fr/>

FACTEURS CLES D'EVOLUTION DE LA FILIERE

Baisse des financements publics

Les subventions et aides publiques peuvent actuellement représenter une part conséquente des produits d'un GESI organisé en France (ex : 85% des produits de l'un des GESI étudiés). Ces subventions peuvent être attribuées par différents types d'acteurs publics français (ex : Etat, Régions, Départements, Villes, etc.), selon le contexte dans lequel est organisé le GESI.

La baisse des dépenses publiques pour limiter le taux d'endettement de l'Etat et des différentes institutions publiques pourrait toutefois **mettre en péril le financement de certains GESI**.

De même, le Centre national pour le développement du sport (CNDS), qui contribue de manière significative au financement des GESI organisés par des structures de statut GIP, publiques (ex : collectivité territoriale), fédérales ou associatives en France (ex : soutien de 130 GESI depuis 2009 et contribution au financement des GESI à hauteur de 5 millions d'euros par an, soit 2,1% des dépenses totales du CNDS en 2015¹⁰³), participe à l'effort général de réduction de la dépense publique¹⁰⁴. L'organisme a ainsi engagé en 2012 un plan de redressement pluriannuel visant à réduire son budget de -30% sur la période 2013-2015. Cependant, le financement des GESI par le CNDS est plutôt stable ces dernières années.

La baisse des financements publics attribués à l'organisation de GESI représente ainsi un **enjeu majeur, notamment pour les événements les moins médiatisés** de type « Rassemblements de passionnés » (cf « Typologie des GESI » page 13), dont les relais de financement peuvent être moins conséquents que ceux d'événements très médiatiques, attirant de nombreux sponsors privés et de nombreux spectateurs¹⁰⁵.

Essor du digital et de la connectique

Le deuxième facteur ayant un impact déterminant sur la chaîne de valeur est **l'essor d'internet, du digital et de la connectique en général**.

Cet essor a des **répercussions sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur** (ex : expérience client, expérience des bénévoles, etc.), en induisant des **évolutions dans les processus de production et d'interaction** des différents acteurs économiques de la filière de l'événementiel sportif (recherche / publication d'informations, visibilité et médiatisation de l'entreprise, modes de communication interne/externe, modes de gestion et d'organisation de l'entreprise, etc.).

Concernant les impacts de cet essor sur la **demande finale** (les consommateurs de produits et services de l'événementiel sportif), les impacts les plus conséquents relèvent de deux aspects :

- La transformation des modes de consommation d'un événement sportif, notamment d'un point de vue générationnel ;
- L'essor-progressif des e-games.

¹⁰³ « Financement », par CNDS, 12 octobre 2015, <http://www.cnds.sports.gouv.fr/>

¹⁰⁴ « Financement », par CNDS, 12 octobre 2015, <http://www.cnds.sports.gouv.fr/>

¹⁰⁵ Jean-Pierre Mougin, vice-président du CNOSF, 10 mars 2016

Transformation des modes de consommation d'un événement sportif, notamment d'un point de vue générationnel

L'essor d'internet et des nouveaux moyens de communication a bouleversé en profondeur les modes de consommation de l'information et du divertissement.

Les médias « classiques » (télévision, radio, presse) sont de plus en plus concurrencés par les canaux digitaux (via des ordinateurs, tablettes et smartphones), et l'on assiste à un progressif basculement du modèle de masse de type « descendant » (programmation unique diffusée au même moment sur un canal donné) vers un modèle de **flux d'informations ciblés** en fonction des préférences du consommateur.

Au-delà d'un effet de concurrence, le digital est aujourd'hui **au cœur de la transformation interne des médias et de leurs annonceurs**, afin de pouvoir offrir à un consommateur de plus en plus exigeant la **capacité à accéder à l'information en temps réel, à être connecté sans contrainte de lieu, de temps ou d'équipement** (ce que l'on appelle « *any time, any where, any device* » ou ATAWAD)¹⁰⁶.

Cette transformation s'avère particulièrement vraie dans l'univers de l'évènementiel sportif : avec plus de 4 internautes sur 10 passionnés d'information sportive sur écran d'ordinateur en mars 2015, la France s'affichait (en proportion) comme le **pays champion du monde de la fréquentation digitale des sites sportifs**¹⁰⁷.

Si la télévision reste le support principal pour suivre en direct les grands rendez-vous sportifs en France (malgré l'apparition de nouvelles plateformes payantes et les transferts des droits de retransmissions sportives de chaînes gratuites vers des chaînes payantes)¹⁰⁸, on constate que **l'utilisation simultanée de plusieurs supports** (tablettes, smartphones, TV, ordinateur, etc.) **pour regarder un événement s'inscrit comme une tendance de fond, notamment auprès des publics les plus jeunes** : 85 % des « *millennials* » (jeunes nés entre 1980 et 2000) et la moitié des 35-50 ans utilisent désormais leur téléphone en même temps qu'ils regardent un match¹⁰⁹. Se dessine ainsi l'émergence d'une rupture générationnelle, avec des jeunes multipliant les canaux et supports de communication afin de bénéficier de **contenus personnalisés et adaptés à leurs centres d'intérêt, procurant une réelle valeur ajoutée** par rapport au visionnage classique et relativement passif du canal télévision. Les réseaux sociaux et les plateformes digitales permettent notamment à ces consommateurs **d'enrichir l'expérience vécue en termes de :**

- **Ressenti et d'expérience** (ex : prises de vue « 360° », immersion au cœur du jeu, etc.), **création de liens** avec les sportifs / d'autres communautés de spectateurs (ex : diffusion de vidéos en amont/aval de l'évènement présentant les sportifs dans leur quotidien, à l'entraînement, etc.) ;
- **D'apport d'informations complémentaires** : statistiques, historique, comparaison avec d'autres compétitions / sportifs, etc.

Le développement du digital nécessite ainsi que les organisateurs de GESI se montrent **particulièrement innovants et maîtrisent les différentes technologies** pouvant être utilisées.

¹⁰⁶ « Les nouveaux modes de travail à l'ère du digital : enjeux et opportunités, exemples et enseignements », par Sia partners, Orange Business Services, avril 2014

¹⁰⁷ « Audience digitale du sport : le mobile en position de force », par Offremedia.com, 11 août 2015 <http://www.offremedia.com/audience-digitale-du-sport-le-mobile-en-position-de-force>

¹⁰⁸ « Yearly Sport Key Facts 2015 (Septembre 2014 - Août 2015) », par Mediamétrie, <http://www.mediametrie.fr/eurodatatv/communiqués/yearly-sport-key-facts-2015-septembre-2014-aout-2015.php?id=1355>

¹⁰⁹ « Le Super Bowl investit les réseaux sociaux », par Elsa Conesa, 8 février 2016, http://www.lesechos.fr/08/02/2016/LesEchos/22124-086-ECH_le-super-bowl-investit-les-reseaux-sociaux.htm#iVE7fgCAxVIA3ZD4.99

Focus : le Super Bowl, référence en matière de communication digitale

Le **Super Bowl** est la finale de la **National Football League (NFL)**, ligue américaine de football américain. Le Super Bowl est l'évènement sportif le plus regardé à la télévision aux Etats-Unis et **l'un des évènements sportifs les plus regardés au monde**. En 2015, 114 millions d'Américains ont suivi la rencontre, soit plus que la population du Mexique, un record dans l'histoire de la télévision américaine.¹¹⁰ L'évènement est également une **référence en matière de communication digitale du côté des organisateurs de l'évènement et des sponsors**.

Pour communiquer autour de l'évènement, les organisateurs utilisent divers **outils digitaux** : site Internet, applications mobiles et réseaux sociaux.

En 2012, pour la première fois, l'évènement a été retransmis sur le site Internet et via l'application mobile de la NFL. Aujourd'hui, ces supports proposent également des contenus supplémentaires comme des interviews, des reportages, des analyses, etc. et les fans peuvent y voter pour le MVP (*Most Valuable Player*, meilleur joueur en français) du tournoi.

La NFL a également développé de nouvelles **applications** en 2016, à l'occasion de la cinquantième édition du Super Bowl à Santa Clara dans la baie de San Francisco. L'application « Road to 50 » permet de **localiser les animations** qui ont lieu dans la baie de San Francisco, de **partager des contenus sur les réseaux sociaux** et de s'inscrire au « Fan Mobile Pass » pour accéder à des **contenus exclusifs** (interview des joueurs, coulisses de l'évènement, etc.) et avoir la possibilité de **gagner des places pour l'évènement**.

Une deuxième application, « Super Bowl Stadium » a été conçue pour **renforcer l'expérience du spectateur**. Avant le match, les spectateurs peuvent utiliser l'application pour se renseigner sur les **modalités de transport** leur permettant d'accéder au stade. Pendant le match, les spectateurs ont accès aux **publicités diffusées à la mi-temps**, peuvent revoir les **temps forts du match** et explorer les **cartes interactives du stade**.¹¹¹

En outre, l'évènement est très présent sur de nombreux **réseaux sociaux** tels que Youtube, Twitter, Facebook, Vine, Snapchat et Instagram qui permettent aux fans d'accéder à des **contenus supplémentaires** (ex : photos et vidéos des coulisses de l'évènement) et de vivre une **expérience sociale** en suivant les équipes participantes, en dialoguant avec les fans et en échangeant et partageant des contenus.

Sur Snapchat, la « Super Bowl Live Story » a permis de suivre la cinquantième édition du Super Bowl en direct en bénéficiant de **différents angles de vue** non disponibles à la télévision. Elle a aussi permis d'accéder à des **vidéos** de la préparation des équipes et des festivités autour de l'évènement. En outre, elle a diffusé des **contenus envoyés par les fans du monde entier** leur permettant de partager leur expérience.

Sur Twitter, la NFL encourage les fans à lui **poser des questions** sur les règles du jeu, les équipes, etc. en trois langues différentes (Anglais, Espagnol et Portugais).

L'évènement est également présent sur Facebook notamment via **Facebook Sport Stadium**, une plateforme permettant de **suivre un évènement sportif en temps réel**, de le **commenter** et d'accéder à des **statistiques** et des **commentaires d'experts**.

Les fans utilisent massivement ces réseaux sociaux. En effet, en 2015 environ 265 millions de contenus (statuts, commentaires et likes « j'aime ») ont été publiés sur Facebook par plus de 65 millions d'internautes et l'évènement a généré 28,4 millions de tweets sur Twitter pour 4,3 milliards d'impressions (nombre de fois où les tweets ont été vus).¹¹²

¹¹⁰ « Les 10 chiffres les plus délirants du Super Bowl 2016 », par Capital, 5 février 2016, <http://www.capital.fr/bourse/actualites/les-10-chiffres-les-plus-delirants-du-super-bowl-1101421>

¹¹¹ NFL Digital Media Celebrates Super Bowl 50 With Wall-To-Wall Coverage and Exclusive Content, par NFL, 27 janvier 2016 <https://nflcommunications.com/Pages/NFL-Digital-Media-Celebrates-Super-Bowl-50-With-Wall-To-Wall-Coverage-and-Exclusive-Content.aspx>

¹¹² « Facebook et Twitter déçoivent lors du Super Bowl » par Le Figaro, 9 février 2016, <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/02/09/32001-20160209ARTFIG00229-facebook-et-twitter-decoivent-lors-du-super-bowl.php>

Si la plupart des annonceurs limitent les risques en combinant un spot publicitaire diffusé à la télévision en même temps qu'une campagne destinée aux réseaux sociaux, **certains choisissent déjà de n'investir que le Web**. C'est notamment le cas du spécialiste des noms de domaine GoDaddy ou du constructeur automobile Volvo¹¹³.

Pour gérer cette activité intense, des équipes sont mobilisées à temps plein en vue d'améliorer l'image et la réputation de l'évènement et de développer une expérience sociale de qualité pouvant s'inscrire dans la durée (modérer et analyser les réactions, créer des contenus exclusifs, etc.)

Le développement de **l'utilisation simultanée de plusieurs supports de communication** pendant le match, avec pour chacun un contenu et un rôle spécifiques, participe à **l'enrichissement de l'expérience du spectateur**, toujours plus connecté. Le Super Bowl n'est **plus limité à la seule durée du match** mais l'expérience se prolonge pour maintenir l'intérêt et l'engouement du public. Cela permet donc aux **sponsors** de renforcer les **opérations d'activation**.

Essor progressif des e-games

Les e-games, ou sports électroniques, désigne la pratique d'un jeu vidéo dans le cadre d'une compétition, seul ou en équipe, sur Internet ou en réseau, par le biais d'un ordinateur, d'une console de jeux vidéo, etc.

Le marché mondial des e-games a crû de manière significative ces dernières années : il était évalué à 600 millions d'euros en 2015¹¹⁴ et devrait atteindre 1 milliard d'euros en 2017¹¹⁵. La France n'échappe pas au phénomène, avec près de 4,5 millions de spectateurs de compétitions de jeux vidéo recensés et environ **850 000 joueurs occasionnels de jeux vidéo compétitifs en 2015**¹¹⁶, dont 400 000 joueurs réguliers¹¹⁷.

Le secteur des e-games représente ainsi un marché prometteur pour la France, à condition **de développer l'attractivité de la France pour l'organisation de compétitions d'e-games** et de **favoriser l'implantation d'équipes professionnelles de niveau international**. A ce titre, plusieurs actions sont mises en œuvre de la part des pouvoirs publics et des grands groupes pour accélérer la croissance du secteur en France :

- Suite à la remise d'un rapport sur les e-games à la secrétaire d'Etat chargée du numérique en 2016, un **contrat professionnel pour les joueurs français de e-games** a notamment été intégré dans la loi Numérique¹¹⁸, afin de combler le vide juridique en la matière¹¹⁹ ;
- **Les grands groupes internationaux investissent sur le marché des e-games**, par exemple un partenariat entre le réseau social Facebook et l'éditeur de jeux vidéo Blizzard Entertainment a été conclu pour permettre la diffusion en live streaming de parties de jeux vidéo sur le réseau social¹²⁰. D'autre part, la chaîne de télévision TF1 est récemment entrée sur le marché des e-games, en diffusant notamment des finales de compétitions en 2016¹²¹.

Empowerment du consommateur et recherche de divertissement

L'essor du digital mentionné précédemment a contribué à **faire évoluer la relation unissant consommateurs et entreprises** en modifiant les manières de s'informer et en démultipliant les possibilités d'échange, tendant ainsi à établir des logiques d'interaction plus horizontales. Les années 2010 ont vu l'émergence d'un

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ « E-Sport, la pratique compétitive du jeu vidéo », par Ministère de l'Economie, mars 2016, <http://www.economie.gouv.fr/>

¹¹⁵ « L'Etat s'intéresse enfin à la mine d'or de l'e-sport », par La Tribune, 6 avril 2016, <http://www.latribune.fr/>

¹¹⁶ « E-Sport, la pratique compétitive du jeu vidéo », par Ministère de l'Economie, mars 2016, <http://www.economie.gouv.fr/>

¹¹⁷ « L'Etat s'intéresse enfin à la mine d'or de l'e-sport », par La Tribune, 6 avril 2016, <http://www.latribune.fr/>

¹¹⁸ « Un projet de loi Numérique en préparation », par Ministère de l'Economie, 12 mai 2014, <http://www.economie.gouv.fr/>

¹¹⁹ « PayPal France mise sur l'essor du e-sport », par Les Echos, 20 juin 2016, <http://www.lesechos.fr/>

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ « TF1 se développe dans l'e-sport », par Les Echos, 20 mai 2016, <http://www.lesechos.fr/>

mouvement d'**empowerment**¹²² du consommateur vis-à-vis des marques et des médias : le consommateur **s'implique** de plus en plus dans les échanges avec les marques et se positionne comme un « **consommacteur** » exerçant une influence sur la marque, les prix et les produits/services proposés (forum de consommateurs, appels à idées, customisation de produits, comparateurs de prix, etc.).

Dans ce contexte, la proposition **d'interaction** avec les différents spectateurs lors des grands événements sportifs apparaît cruciale : les sponsors des différents événements souhaitent établir un **lien privilégié** avec leurs consommateurs potentiels, et recherchent donc des canaux de transmission permettant aux spectateurs de partager leurs opinions et impressions sur l'évènement (avec des experts ou des communautés de passionnés), de faire part de leurs réactions, remarques, commentaires voire suggestions, etc.

En parallèle, les organisateurs d'évènements sportifs constatent qu'il existe une **concurrence croissante entre évènements**, qui doit être prise en compte lors de la préparation des GESI¹²³ :

- Une **concurrence entre évènements sportifs** proches temporellement (en France ou à l'international) et/ou géographiquement ;
- Une **concurrence avec l'ensemble du programme culturel / de loisir** (concert de musique, spectacle, etc.) proposé par une ville à une date donnée. Une part importante de spectateurs d'un évènement sportif est composée de spectateurs « opportunistes », attirés par le plaisir de vivre un évènement divertissant. A ce titre, les évènements sportifs représentent l'une des nombreuses possibilités se présentant au cours d'une période donnée pour les consommateurs, et doivent être appréhendés en tant que tel.

Dans ce contexte, il devient de plus en plus important pour les organisateurs de GESI de répondre à **deux enjeux** :

- Planifier et concevoir l'évènement en **coordination avec les autres organisateurs d'évènements**, ou en ayant du moins à l'esprit une **vision aussi large que possible de la concurrence potentielle** de l'évènement, afin d'en optimiser les retombées ;
- Proposer des **formats d'évènements particulièrement ludiques et innovants**, procurant de fortes sensations / émotions aux sportifs et aux spectateurs.

Importance croissante de la RSE

Les GESI ont un **impact environnemental et sociétal majeur**, qui fait l'objet d'attentes de plus en plus fortes.

La **soutenabilité environnementale** des évènements est notamment challengée sur des activités telles que la gestion des déplacements (des sportifs, du public, des medias, du staff technique, etc.) la gestion des déchets, la conception des aménagements ou encore la gestion du milieu naturel. D'un point de vue social, le sport représente un **puissant outil au service de la citoyenneté et du développement social**, et l'on attend des GESI qu'ils se montrent exemplaires en la matière, notamment en France dans le cadre du plan national "Citoyens du sport" lancé par le Comité interministériel à l'égalité et à la citoyenneté du 6 mars 2015¹²⁴.

On assiste ainsi depuis plusieurs années à une montée en puissance progressive de facteurs incitatifs visant à améliorer la responsabilité environnementale et sociale des GESI, liés aux motivations de **différentes catégories de parties prenantes** :

- Les **sponsors** des évènements sportifs ont trois grands types d'attentes vis-à-vis de ces évènements :

¹²² On peut traduire l'expression « empowerment » comme la hausse du pouvoir du consommateur vis-à-vis des marques.

¹²³ Jean-François Martin, Adjoint à la Maire de Paris chargé de toutes les questions relatives au sport et au tourisme lors de la conférence « The Growing Importance of the French Sports Market: Building Partnerships for the Future » organisée à l'ambassade de Grande-Bretagne le 05/04/16 ; et Lionel Maltese, Maître de Conférences, Aix Marseille Université et Professeur Associé, Kedge Business school

¹²⁴ « Le sport, un formidable outil au service de la citoyenneté », par Gouvernement.fr, 12 mai 2016, <http://www.gouvernement.fr/action/le-sport-un-formidable-outil-au-service-de-la-citoyennete>

- **Renforcer la cohésion interne des équipes** en partageant des moments forts, promouvant des valeurs de solidarité, d'esprit d'équipe, de dynamisme ou encore de persévérance ;
- Favoriser le développement et le renforcement de relations clients ;
- **Diffuser une image positive de la marque / de l'entreprise** vis-à-vis du grand public en l'associant à celle de l'évènement.

A ce titre, l'image renvoyée par l'évènement est déterminante et les attentes des sponsors sont de plus en plus fortes (dans une double perspective de **mise en valeur d'actions positives et de limitation du risque** associé à des prestations décevantes).

- Les **pouvoirs publics** (collectivités, gouvernement, etc.) et les **fédérations sportives** veulent que les évènements puissent être source **d'exemplarité et promeuvent des valeurs fortes** telles que le caractère éducatif de la pratique du sport, les valeurs de solidarité et de lutte contre les discriminations¹²⁵. Par ailleurs, les autorités publiques ont des attentes et des exigences de plus en plus strictes concernant la prise en compte du développement durable en raison de la **réglementation environnementale et sociétale** à laquelle elles sont soumises. Ainsi, une démarche de développement durable cohérente, rigoureuse et efficace est, aujourd'hui nécessaire pour prétendre à un soutien des partenaires publics ou privés.
- Enfin les **spectateurs** représentent une catégorie d'influenceurs disposant d'un impact potentiel considérable. On constate l'émergence d'une **prise de conscience collective** concernant les impacts négatifs du réchauffement climatique et de l'exploitation des ressources naturelles, qui conduit une part grandissante de l'opinion à attacher de l'importance aux conditions de réalisation des grands évènements sportifs.

La prise en compte de la RSE dans l'organisation de GESI a crû de manière significative ces dernières années, la RSE représentant un **atout de différenciation** à même d'attirer les sponsors, les partenaires et les spectateurs. Plusieurs exemples attestent de l'importance croissante de la RSE dans le secteur de l'évènementiel sportif :

- Elaboration de la feuille de route stratégique Agenda 2020¹²⁶ par le CIO, qui souligne notamment l'importance de nombreux critères RSE dans l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (JO) : **héritage environnemental, non-discrimination** par rapport à l'orientation sexuelle, **gouvernance éthique**, etc. ;
- Prise en compte progressive, bien qu'encore limitée, de la RSE dans les **cahiers des charges élaborés par les organisateurs des GESI**¹²⁷ ;
- **Positionnement d'acteurs économiques** de l'évènementiel sportif sur le créneau RSE (ex : certification ISO 20121 en cours pour plusieurs acteurs majeurs de la filière de l'évènementiel sportif en France)¹²⁸.

L'enjeu est d'autant plus important que la France est identifiée comme disposant d'un **certain retard** en matière de responsabilité sociétale des grands évènements sportifs par rapport à la concurrence internationale, notamment anglo-saxonne¹²⁹.

Acceptabilité des GESI

Dans un contexte de forte concurrence entre les différentes activités de loisirs (cinéma, concert, théâtre, etc.) et de baisse des financements publics, il devient toujours plus nécessaire de **justifier la décision d'organiser un évènement sportif** sur le territoire auprès du grand public (dépenses prévues, retombées attendues, etc.)

¹²⁵ « Porter haut le sport et ses valeurs - GESI : l'art des rencontres sportives », par Gouvernement.fr, 12 mai 2016 <http://www.gouvernement.fr/action/gesi-l-art-des-rencontres-sportives>

¹²⁶ « Agenda olympique 2020 », par Olympic, <https://www.olympic.org/fr/agenda-olympique-2020>

¹²⁷ Lionel Maltese, maître de conférences à l'université d'Aix Marseille, 25 février 2016

¹²⁸ Alexandre Walraevens, chargé de projet chez Lagardère Sports and Entertainment, 23 mars 2016

¹²⁹ Xavier Parenteau, Associé et expert sport, évènements, développement durable et Iso 20121 au sein du cabinet Herry Conseil, entretien du 04/04/16

En effet, les **retombées positives** des GESI sont de plus en plus **remises en question** face aux **impacts négatifs** (sociaux, environnementaux et économiques) que ceux-ci peuvent engendrer.

L'ampleur des retombées économiques des GESI par rapport à leur **coût d'organisation** est **discutée**. Par exemple, les études de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) et du CDES (Centre de Droit et d'Economie du Sport) sur les **impacts économiques de l'Euro 2016 ont été débattues** et les **coûts d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de Sochi en 2014 ont été jugés démesurés**. Ces Jeux ont été les plus chers de l'histoire avec un coût de 37 milliards d'euros¹³⁰, car cette station balnéaire ne bénéficiait de presque aucune infrastructure sportive et le réseau de transport a nécessité de lourds travaux de modernisation (ex : rénovation de l'aéroport).

Les GESI sont également critiqués par rapport aux **dégradations environnementales** qu'ils engendrent. Par exemple, les **Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres de 2012** ont produit en deux semaines **3,4 millions de tonnes de gaz à effet de serre**, soit autant que 200 000 foyers européens en une année et le **Tour de France** génère environ **12 000 tonnes de déchets**.¹³¹

Certains GESI s'accompagnent aussi de **controverses sociales**. Par exemple, à **l'approche des Jeux Olympiques et Paralympiques 2016, des favelas de Rio ont été détruites afin d'y construire des infrastructures** (ex : parking, routes) et des centaines de familles ont été expulsées. Ainsi, l'ONG Amnesty International dénonce le développement des projets liés aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio qui se font au détriment des plus défavorisés.

Face à ces polémiques, des **collectifs** se mettent en place pour **dénoncer certaines pratiques**. Ainsi, une **opposition à la candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024** a vu le jour afin de **dénoncer le coût de l'évènement, la logique du sport business et les dégradations écologiques** qui en découleraient. Danielle Simonnet, conseillère de Paris, a lancé une **pétition** en ligne intitulée « Jeux Olympiques 2024 : Paris ne doit pas candidater ! ». Elle dénonce notamment **l'absence de débat et de consultation** avec les Parisiens les Franciliens dans le cadre de la conception de ces Jeux et **met en doute les retombées économiques** de ce genre d'évènement.

Ces critiques mettent donc en exergue la **nécessité d'une plus grande inclusion des parties prenantes à toutes les étapes de la chaîne de valeur des GESI** (conception, aménagement, exploitation, etc.).

Des réflexions sont en cours sur le **renforcement de la mobilisation des Français autour des GESI**. Par exemple, le 4 avril 2016 s'est tenu à Paris la finale de la troisième édition du **Sports Consulting Challenge** au cours duquel des étudiants ont proposé des **idées innovantes pour motiver les Français autour de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques 2024** et les ont présentées devant un jury d'experts et de sportifs de haut niveau. Plus de 300 étudiants français ont envoyé leur candidature pour participer à ce trophée de l'innovation dans le sport et les huit meilleures équipes se sont affrontées lors de la finale. Le gagnant de l'épreuve est le projet « La marche Olympique » qui consiste à organiser une « **marche joyeuse** » **pour Paris 2024**, autrement dit une marche connectée (réalisée en simultanément dans différents endroits en France) pour créer du lien, se mesurer entre participants et se challenger les uns les autres, le but étant de fédérer la population française (et pas seulement parisienne) autour de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.¹³²

¹³⁰ « Sochi 2014 ou les JO d'hiver les plus controversés de l'histoire » par Le Huffington Post, 6 février 2014

¹³¹ « Gros pollueurs, les grands événements sportifs tentent de se mettre au vert » par RFI, 4 janvier 2013, <http://www.rfi.fr/sports/20130104-gros-pollueurs-grands-evenements-sportifs-tentent-mettre-vert>

¹³² « Sports Consulting Challenge au service de la candidature de Paris 2024 », par Sport Business et Moi, 7 avril 2016

DIAGNOSTIC DES ENJEUX DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF EN FRANCE

Introduction

Après avoir présenté les différents maillons de la chaîne de valeur de l'événementiel sportif et caractérisé 5 facteurs clés d'évolution, la prochaine étape de l'étude a consisté à établir un **diagnostic** des différents maillons et à identifier de potentiels impacts des facteurs clés sur l'activité de la filière.

Le présent chapitre se focalise ainsi sur **7 maillons de la chaîne de valeur** représentant des **atouts** de l'offre française et/ou comportant des **enjeux de développement** pour les années à venir : ressources humaines, financement, communication / marketing et médias, responsabilité sociétale, aménagement, exploitation et enfin héritage.

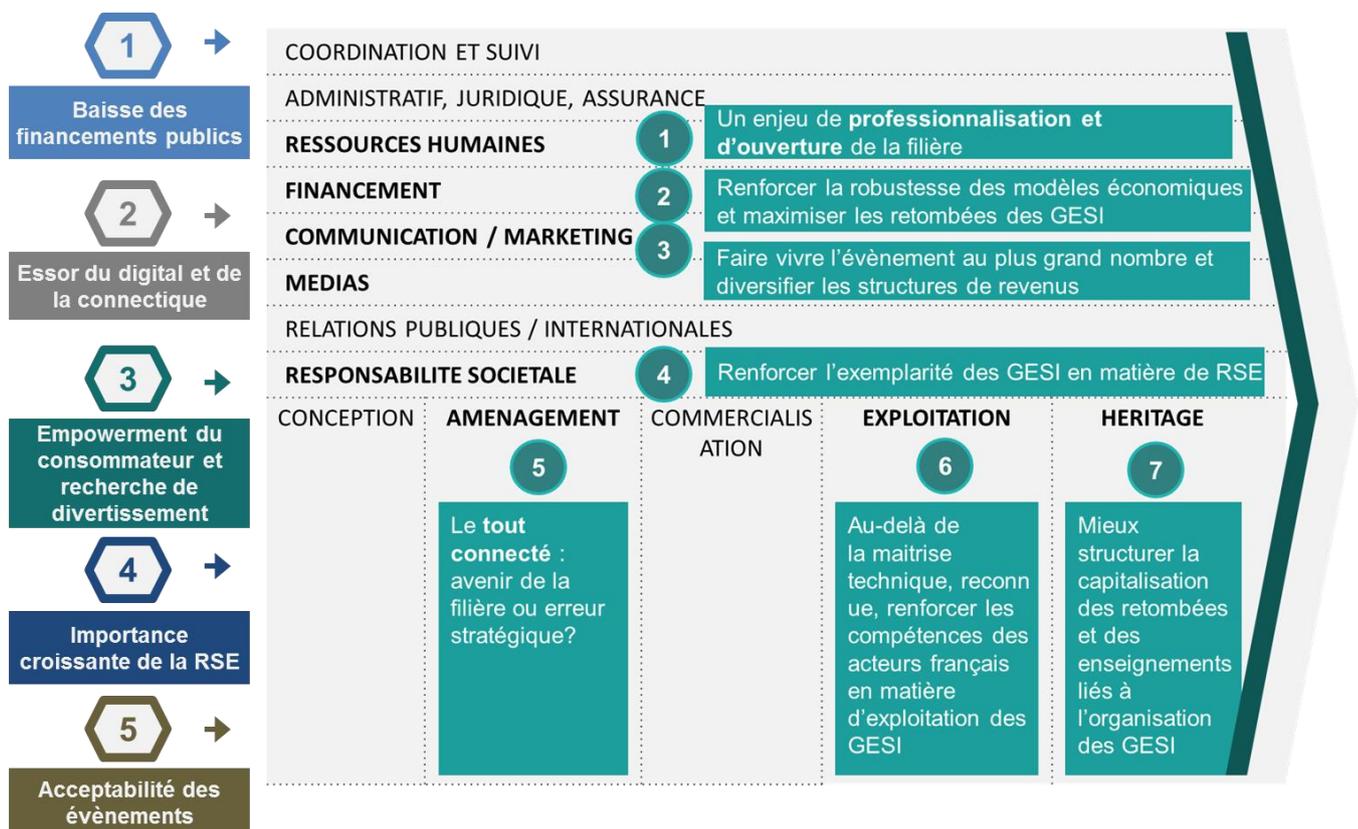


Figure 16 : Synopsis des principaux maillons impactés par les 5 facteurs clés d'évolution de la filière présentés précédemment

Activités transverses

Ressources humaines

L'analyse de la filière fait apparaître 4 grands constats et enjeux concernant le maillon « ressources humaines ».

Des générations d'experts formées au rythme des plus grands évènements

Les GESI mobilisent de nombreuses compétences et représentent un vivier d'emplois évoluant selon les caractéristiques des évènements et des besoins associés (cf. Partie « Typologie » page 13)

Cependant, on constate que **les activités centrales à l'organisation de GESI**, que l'on retrouve de façon systématique au sein des différents évènements (notamment les activités de coordination et de pilotage), sont **régulièrement confiées à un petit groupe de professionnels bien identifiés**, dont l'expertise est étroitement associée à l'accueil, sur le territoire français, de GESI ultra-médiatisés.

En raison de l'ampleur des GESI et de leur caractère ponctuel, les organisateurs sont soumis à une forte pression qui les incite à rechercher des experts aux compétences reconnues et des professionnels dotés d'une **expérience opérationnelle**, qui ont déjà été confrontés à l'organisation de GESI de grande ampleur et qui connaissent les enjeux et problématiques associées à ces évènements ainsi que les facteurs clés de succès. De ce fait, les plus grands évènements médiatiques (Jeux Olympiques et Paralympiques, Mondiaux de Football, de Rugby, etc.) organisés sur le sol français forment des « **promotions** » d'experts dont les compétences sont très recherchées (on parle ainsi de la promotion « Coupe du Monde de football 1998 », de la promotion « Coupe du Monde de rugby 2007 », etc.). Ces professionnels forment un **écosystème relativement restreint et fermé, évoluant au rythme des trajectoires individuelles et des dynamiques de réseau**. A ce titre, l'une des compétences clés régulièrement citée par les experts interrogés dans le cadre de l'étude¹³³ est de disposer d'un bon réseau professionnel et de bien connaître les différents acteurs en présence.

Le recrutement et la gestion de ces compétences s'effectue donc de manière assez informelle et il n'existe à ce jour **pas de réel dispositif de structuration / capitalisation des savoir-faire et expériences**, ce qui peut limiter les perspectives d'amélioration continue et de montée en compétence de la filière.

Ce manque de structuration de la filière en matière de ressources humaines crée des **opportunités de marché** pour des entreprises qui développent une **stratégie de centralisation, de concentration et de coordination des compétences**.

Par exemple, l'entreprise Keneo cherche à recruter un ensemble de professionnels qualifiés afin de constituer un **pool d'experts pluridisciplinaires** mobilisables sur différents évènements. Ils apportent une proposition de valeur ajoutée en assurant une **capitalisation de l'expertise** entre plusieurs GESI et en « amenant une certaine récurrence sur des évènements qui n'en ont pas ».

Le besoin de nouvelles formes de coopération ?

De façon générale, le secteur de l'évènementiel sportif est **souvent appréhendé** par les différents acteurs interrogés dans le cadre de l'étude **comme étant très spécifique**. En réalité, ces spécificités portent surtout sur trois éléments : l'organisation d'épreuves sportives et les items associés (gestion des sportifs, du staff, etc.), la bonne connaissance des attentes du public cible et la possession d'un réseau professionnel étendu (cf. paragraphe précédent).

Au-delà de ces aspects, l'évènementiel sportif **partage de nombreuses compétences avec d'autres secteurs d'activité** (ex : monde du spectacle, de la culture, secteur de l'évènementiel, etc.). Si ces similarités peuvent être occasionnellement exploitées dans les faits (ex : recrutement de personnel aux compétences

¹³³ Cf. liste des acteurs interrogés dans le cadre de l'étude en annexe

techniques transverses (ex : monteurs, cadres, etc.)), elles pourraient faire l'objet d'une réflexion plus poussée visant à **mieux exploiter ces synergies potentielles**.

On remarque par ailleurs que de nouveaux formats d'animation, qui cherchent à répondre au besoin d'interaction et « d'expérimentation » des spectateurs (cf. Partie « Facteurs clés d'évolution de la filière »), agissent comme **catalyseurs de nouveaux modèles d'interaction et de coopération** entre services et acteurs des différentes entreprises impliquées dans l'organisation et animation des GESI. Par exemple, le lancement de « fan zones¹³⁴ » à l'occasion de l'Euro de football 2016 a nécessité de mobiliser de façon inédite plusieurs filiales du groupe Lagardère (l'organisation des fan zones avait été confiée à l'entreprise Lagardère Sports and Entertainment), afin de regrouper simultanément un ensemble de compétences clés.

La gestion des bénévoles : une compétence clé

La gestion des bénévoles est une compétence clé dans la filière de l'évènementiel sportif. Les bénévoles peuvent représenter jusqu'à **80%** voire **90%** des individus impliqués dans l'organisation et l'animation de grands événements sportifs.

Or, leur gestion suscite des **problématiques spécifiques** en termes de taux de présence, d'implication, etc. Des cabinets spécialisés proposent ainsi un service à valeur ajoutée en développant des **outils et des process de gestion spécialisés** (logiciels / plateformes dédiés) et en prenant en charge le processus de recrutement (ex : cabinet Sport carriere, Keneo).

La description de deux tendances opposées, signal d'une hétérogénéité des situations en matière de professionnalisation des commanditaires ?

La conduite d'entretiens avec différents professionnels et experts dans le cadre de l'étude a livré des observations contrastées quant au niveau de professionnalisation des commanditaires (notamment des acteurs publics et des fédérations) en matière d'organisation de GESI.

D'un côté, certains observateurs relèvent que **les commanditaires tendent à se professionnaliser et ont des attentes de plus en plus élevées et précises** en matière de retombées économiques, d'impacts RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations), etc. des événements sportifs. Pour répondre à leurs attentes, certains acteurs économiques développent des **compétences et des process spécifiques**¹³⁵. Par exemple, ASO s'est doté d'une équipe spécialisée pour monitorer les impacts des événements sportifs et renseigner de nouveaux indicateurs de performance. De même, Keneo propose une facturation extrêmement détaillée à ses commanditaires pour maximiser la transparence des différentes opérations menées.

D'autres interlocuteurs font le constat d'importantes méconnaissances / lacunes chez les acteurs responsables de l'organisation des événements et de la rédaction des cahiers des charges des GESI (ex : dimensionnement des besoins, spécificités techniques, etc.) et appellent à ce que ces derniers bénéficient d'un accompagnement adapté (ex : formation, recours à des experts/consultants, etc.).

Il est à remarquer que ces observations ne sont pas nécessairement contradictoires, et reflètent manifestement une **grande hétérogénéité des pratiques en fonction des typologies d'évènements et des profils des organisateurs**.

¹³⁴ Les fan zones sont des espaces fermés permettant aux spectateurs de se réunir pour suivre ensemble un événement sportif. Les fan zones se caractérisent généralement par l'utilisation d'écrans géants et par l'accueil d'animations de type concerts, spectacles, etc.

¹³⁵ Ces compétences et process peuvent être développés pour répondre également aux attentes d'autres parties prenantes (ex : financeurs), mais la hausse des attentes des commanditaires représente un facteur décisif

Financement

La baisse anticipée des financements publics pour les GESI représente un puissant levier incitatif pour conduire une réflexion sur les modèles économiques des différents GESI, notamment sur la base de trois enjeux.

L'appel à une approche stratégique et consolidée des événements organisés sur le sol français

Les GESI peuvent parfois souffrir d'une forme de **compétition entre événements**, d'autant plus importante si l'on considère que les spectateurs potentiels de ces GESI peuvent être non seulement attirés par d'autres événements sportifs mais également par des événements culturels (concerts, spectacles, etc.) (cf partie « Empowerment du consommateur et recherche de divertissement »). Or, proposer un événement sportif de manière concomitante à un autre événement de loisir peut **fortement impacter les produits** dudit événement (possible baisse du nombre de spectateurs se traduisant par de faibles revenus de billetterie, diminution de l'intérêt de partenaires / financeurs potentiels qui peuvent préférer se positionner sur l'autre événement, augmentation des prix (ex : hébergement) due à la concurrence d'un autre projet), et donc représenter un risque.

A ce titre, les experts interrogés dans le cadre de l'étude appellent à la conduite de réflexions stratégiques en amont des GESI, visant à rechercher une **répartition équilibrée des événements selon différents critères** : en termes de sports (ne pas proposer trop d'événements pour une même discipline sportive pour éviter un effet de lassitude de la part des spectateurs), de localisation géographique et de calendrier (ne pas organiser de grands événements dans des sites ou à des dates trop proches pour ne pas « sur-solliciter » les spectateurs potentiels et provoquer des effets d'arbitrage), etc.

En parallèle, il est important de **pouvoir vérifier en amont**, de façon impartiale et avec l'expertise nécessaire, **l'adéquation de l'événement avec le projet d'organisation** pour éviter tout effet de sous/surdimensionnement ou d'incompatibilité technique/culturelle (ex : inadéquation des caractéristiques du site d'accueil avec le format des épreuves, trop grandes difficultés techniques, etc.).

Mieux connaître les impacts d'un événement pour optimiser la satisfaction client : un enjeu clé pour les organisateurs, les détenteurs de droits et les sponsors

Les organisateurs, les détenteurs de droits et les sponsors de GESI organisés sur le territoire français conduisent depuis quelques années une réflexion de fond sur la question de la **satisfaction client** (aussi bien client business que client final). Cette satisfaction est essentielle pour créer une **relation positive et durable** avec les spectateurs et pour **augmenter le capital sympathie d'une image de marque** (de l'événement et de celle des partenaires associés).

Or, pour procurer de la satisfaction aux spectateurs, un GESI doit pouvoir **générer des émotions** (cf. Partie « Empowerment du consommateur et recherche de divertissement »). Ainsi, les organisateurs de l'événement multiplient les initiatives pour que leurs clients **vivent grâce aux GESI des moments uniques** (cf. Partie suivante « Communication et marketing - Optimiser l'expérience client, maître mot d'une stratégie de différenciation qualitative »).

Cette évolution dans la perception de la satisfaction client se traduit également par la **recherche d'indicateurs appropriés permettant de mesurer le retour sur investissement** des actions conduites. Des groupes de travail se dédient à cette question, dans le cadre de réflexions menées en interne par les différents acteurs économiques ou au sein de **collectifs d'acteurs**. A titre d'exemple, l'association interprofessionnelle Sponsora, qui rassemble plus de 200 acteurs de l'écosystème du Sport (annonceurs, agences, organisations sportives, médias, instituts d'études et de formation) et qui se donne pour mission « d'optimiser les investissements du secteur en coût et en efficacité, professionnaliser et développer l'économie du sport », a conduit un important travail sur la question via le collège « annonceurs et détenteurs de droits »,

respectivement pilotés par la Française Des Jeux et la Fédération Française de Basketball. En 2016, ces travaux se sont notamment conclus par la publication de l'ouvrage « Quels critères d'évaluation pour piloter sa stratégie de marketing sportif ? » qui recense les indicateurs clés de performance et donne quelques pistes d'optimisation du ROI¹³⁶ pour toute opération de marketing sportif¹³⁷.

Des interrogations existent cependant quant à **l'appropriation et l'utilisation effective de ces indicateurs** par les différentes parties prenantes. Il semble en effet exister une grande hétérogénéité de situations chez les organisateurs de GESI. Par exemple, les différentes fédérations sportives n'utilisent pas les mêmes indicateurs et peu d'entre elles recourent à des indicateurs novateurs portant sur la perception de l'expérience client vécue.

En parallèle, des réflexions sont conduites sur la **possibilité et la pertinence de mesurer l'ensemble des retombées d'un évènement**, selon différents critères : d'un point de vue environnemental, social (ex : mesurer l'impact d'un évènement sportif en termes de bien-être pour la société), etc.

Des gisements potentiels pour consolider les modèles économiques ?

Différentes pistes ont été identifiées au cours de la présente mission (*via* les entretiens qualitatifs et les recherches documentaires) comme représentant de potentiels gisements pour générer des revenus complémentaires :

- **Organisation et gestion des flux** : assurer un taux de remplissage maximum des enceintes sportives représente un enjeu qui peut être optimisé via **l'utilisation de process et d'outils** spécifiques (ex : logiciels de billetterie, *yield management*). Certains acteurs français se montrent particulièrement **novateurs et performants** sur le sujet, à l'image des solutions utilisées par les responsables de Roland-Garros ou du Paris-Saint-Germain (cf. Partie « Commercialisation »).
- **Nouveaux modes de participation** : les GESI peuvent constituer des évènements supports à de nombreuses **applications dérivées** permettant de prolonger le moment de compétition et d'inclure de nombreuses parties prenantes (cf. Partie « Communication et marketing ») : *gaming* (jeux sur applications), paris en ligne (la France se classe parmi les 10 premiers pays au monde où les gens parient le plus¹³⁸), etc.
- **Networking et hospitalité** : certains observateurs estiment que si certains organisateurs de GESI intègrent les opportunités de valorisation de networking et d'hospitalité aux évènements qu'ils pilotent, cette démarche n'est pas homogène et varie fortement en fonction du type de GESI organisé. Certains évènements « stars » ou « emblématiques » font ainsi office de référence dans le domaine (ex : Roland-Garros), tandis que des évènements moins médiatisés disposent d'une forte marge de progression.

Communication et marketing

Les GESI constituent des évènements uniques, au fort pouvoir fédérateur et procurant de **vives émotions et sensations** à un public large. La **puissance de ces évènements en termes d'audience et d'intensité dramatique** qui génèrent souvent une attention soutenue du téléspectateur, ainsi que les **valeurs transmises** par le sport (dépassement de soi, esprit compétitif et collectif, etc.) représentent autant de facteurs attractifs forts pour les annonceurs. Une analyse récente du marché américain a montré que 93% des 100 meilleurs programmes de télévision en direct en 2015 portaient sur du sport¹³⁹.

¹³⁶ ROI : *Return on investment*, ou retour sur investissement en français.

¹³⁷ « Le nouvel ouvrage de Sporsora est sorti ! », par Sporsora, <http://www.sporsora.com/association/item/2632-le-nouvel-ouvrage-sporsora-est-sorti>

¹³⁸ « Euro 2016 : la bataille des sites de paris sportifs », par C du sport.com, <http://www.cdusport.com/euro-2016-bataille-site-de-paris-sportifs-22935>

¹³⁹ « TF1 se prépare à lancer la VR pour le Sport », par Services Mobiles, 13 avril 2016, <http://www.servicesmobiles.fr/tf1-se-prepare-a-lance-de-la-vr-pour-le-sport-31528/>

Optimiser l'expérience client, maître mot d'une stratégie de différenciation qualitative

Depuis plusieurs années, la tendance en matière de communication et d'évènementiel consiste à **faire partager un message en termes expérientiels**. Il s'agit donc de générer un **échange** et des **interactions** avec le public pour entretenir une **relation forte et durable**. Au-delà d'assister à l'évènement en tant que tel (acte relativement passif), l'évènement doit **délivrer une expérience**, des émotions aux spectateurs et le sentiment de **vivre un moment spécial et unique**.

Cet enjeu est **particulièrement important pour les évènements récurrents** (ayant lieu de manière régulière en France) qui cherchent ainsi à se distinguer de la concurrence, à renouveler l'intérêt du public pour l'évènement et à développer de nouvelles rentrées financières.

Six leviers sont utilisés à cet effet par les organisateurs de GESI.

1. Story telling et chaine d'expérience

Le premier consiste à **penser l'évènement comme une marque**, à construire une **histoire, une image et des références associées** à l'évènement et à **travailler sur l'ensemble de la chaine d'expérience** : toutes les étapes par lesquelles vont passer les clients avant d'assister à l'évènement (prise de connaissance de l'évènement, achat des billets, transport, accueil dans l'enceinte sportive, etc.) doivent s'inscrire dans une certaine cohérence et doivent véhiculer des sensations / émotions en lien avec l'image véhiculée (héroïsme / plaisir / surprise, etc.).

Ce processus peut notamment impliquer une **refonte de l'image véhiculée par des évènements emblématiques**, notamment dans une **perspective de développement à l'international**. Par exemple, les experts d'A.S.O., organisateur du Tour de France, ont identifié que l'évènement étaient perçus de façon très différente selon les pays. Les spectateurs américains accordent ainsi une grande importance à la dimension « héroïque », de l'exploit sportif ; tandis que les spectateurs français sont attachés à la valorisation du patrimoine français (monuments historiques, présentation de la gastronomie locale, etc.) permise par l'évènement¹⁴⁰.



Figure 17 : Présentation du Tour de France adaptée aux attentes du public international (source : site internet d'A.S.O.)

Le travail de « **story telling** » autour de l'évènement appelle des compétences professionnelles de **brand manager**, encore inégalement réparties selon les évènements (selon certains observateurs interrogés dans le cadre de l'étude, ces compétences sont globalement assez rares dans la filière sportive en France).

2. Interactivité, personnalisation des contenus et exclusivité

Le deuxième levier consiste à proposer des évènements basés sur une **interactivité** avec les spectateurs et à proposer des **contenus exclusifs et/ou personnalisés** selon différents paramètres : âge, genre, nationalité, etc.

¹⁴⁰ Entretien avec Antoine Aubour, ASO, 25 mars 2016

A ce titre, les actions menées par l'équipe de communication du Paris-Saint-Germain font référence et peuvent représenter une source d'inspiration. Ces derniers proposent de plus en plus de contenus exclusifs mettant en scène les joueurs pendant les matchs mais aussi en dehors, en projetant des images issues de leur quotidien (sessions d'entraînement, mi-temps, etc.) pour créer un **effet viral**. A titre d'exemple, un but « original » marqué par un joueur vedette à l'entraînement fait instantanément le buzz sur les réseaux sociaux et est partagé / visionné à travers le monde instantanément, notamment par les plus jeunes.

Investir les réseaux sociaux représente ainsi un enjeu générationnel, les jeunes (« millenials ») ne suivant plus les événements sportifs de la même manière que les générations précédentes (ex : peu d'utilisation de la TV) et consommant les événements sportifs différemment (utilisation multi-supports).

L'information diffusée doit être également personnalisée et adaptée aux différents cultures et contextes locaux, notamment dans un contexte de mondialisation des événements. Il y a 4 ans, le PSG comptait 500 000 fans, dont 90% de Français. Aujourd'hui ces fans sont plus de 20 millions, dont 95% d'étrangers¹⁴¹.

3. Vers de nouvelles expériences utilisateurs – 1/ L'essor de la réalité augmentée dans les GESI

Un des leviers de la transformation digitale des médias est le **développement d'applications qui permettent de retransmettre l'évènement et d'offrir des contenus supplémentaires (interviews, reportages, statistiques, etc.)**.

Afin d'attirer les téléspectateurs via de nouvelles expériences utilisateurs, les organisateurs de GESI sont par ailleurs de plus en plus nombreux à envisager également d'exploiter la **réalité virtuelle**.

Ainsi, TF1 a diffusé pour la première fois en direct en mars 2016 un match de football entre la France et la Russie en « **360° HD** ». Cette expérience, baptisée « Virtual Arena », a permis à des spectateurs équipés de casques de réalité augmentée **d'assister à cette rencontre dans des conditions d'immersion optimales**. Elle a été conduite par TF1 en partenariat avec l'entreprise Viaccess Orca (VO)¹⁴², filiale du groupe Orange, et a mobilisé **près d'une dizaine d'entreprises aux savoir-faire complémentaires** (technologie de compression vidéo par Harmonic, streaming par Keepixo, traitement de l'image par VideoStitch, production de contenu live par AmpVisual TV, *360° filming post-production* par Digital Immersion, etc.)¹⁴³.



Figure 18 : Tournage à 360° et UHD sur le match France-Russie, diffusé sur les casques d'immersion VR de Samsung pour des spectateurs non présents au stade de France.

Source : <https://cineindustry.com/2016/04/11/a-vos-casques-de-vr-tf1-et-viaccess-orca-innovent-sur-le-foot-en-vision-immersive/>

De son côté, pour marquer ses 40 ans de sponsoring voile, Generali a développé avec l'agence Be Com Institute la **première navigation virtuelle en France sur Oculus Rift** à bord du voilier du navigateur Alain Gautier¹⁴⁴. L'Oculus Rift est un casque de réalité virtuelle avec deux lentilles (une pour chaque œil) qui simule une vision stéréoscopique. Il est composé de plusieurs capteurs, comme un gyroscope par exemple, ce qui se traduit par une image qui évolue en parfaite adéquation avec les mouvements de la tête de celui qui porte le casque. En mettant l'Oculus Rift, le visiteur se retrouve projeté sur le pont du voilier « Generali 40 ». Comme

¹⁴¹ « Comment le PSG a intégré le top 10 des clubs les plus connus sur Facebook », par Le Parisien, <http://www.leparisien.fr/psg-foot-paris-saint-germain/le-psg-dans-le-top-10-des-clubs-les-plus-connus-au-monde-30-10-2015-5231127.php>

¹⁴² Site web : <http://www.viaccess-orca.com/who-we-are/vo-at-a-glance.html>

¹⁴³ « TF1, se prépare à lancer la VR pour le Sport », par Services Mobiles, 13 avril 2016, <http://www.servicesmobiles.fr/tf1-se-prepare-a-lance-de-la-vr-pour-le-sport-31528/>

¹⁴⁴ « Embarquez à bord du voilier d'Alain Gautier », par Generali, <http://institutionnel.generalifr/generali-et-be-com-institute-innovent-en-realisant-une-navigation-virtuelle-sur-oculus-rift-bord>

s'il était son équipier, il voit Alain Gautier « grandeur nature », à la barre et faire des manœuvres, ainsi que l'intérieur du bateau.

Au-delà de faire vivre le Vendée Globe d'une façon inédite aux spectateurs, l'opération permet à Generali de **promouvoir une image moderne et attractive**. La navigation virtuelle à bord du Generali 40 a en effet été proposée en démonstration lors du Challenge du Monde des Grandes Ecoles et des Universités le 6 juin 2016 au stade Charléty à Paris, challenge qui attire chaque année plus de 15 000 étudiants. L'objectif revendiqué par l'assureur consistait à « *battre en brèche certaines idées reçues sur l'assurance, souvent perçue comme un secteur peu novateur [...]. Avec cette application ludique sur Oculus Rift, Generali espère montrer une nouvelle fois que le secteur de l'assurance sait surfer sur la vague des technologies les plus innovantes* »¹⁴⁵.



Figure 19 : Première navigation virtuelle en France sur Oculus Rift par Generali et l'agence Be Com

4. Vers de nouvelles expériences utilisateurs – 2/ Fédérer des communautés de passionnés

L'évènement sportif peut également être utilisé comme **support dans la création de communautés** de spectateurs. Ces communautés peuvent permettre de **dynamiser l'ambiance** et de **renforcer l'engouement** existant autour d'un évènement, le rendant unique et valorisable (**recommandations par les pairs**).

Par exemple, BNP Paribas, partenaire officiel du tournoi de Roland-Garros, a lancé en 2015 le dispositif « **We Are Tennis Fan Academy** » visant à rendre l'ambiance des matchs de tennis plus festive. Le dispositif comprend plusieurs actions, appuyées par une **plateforme internet dédiée**¹⁴⁶ :

- Le lancement d'un concours pour sélectionner un **pool de supporters dynamiques** ;
- Le déploiement d'une formation adressée aux supporters sélectionnés (**chants, chorégraphies**, etc.) ;
- La gestion et la coordination du pool de supporters lors des matchs.

Le dispositif We Are Tennis Fan Academy comptait 6 000 membres dans le monde fin 2015¹⁴⁷.

¹⁴⁵ «Embarquez à bord du voilier d'Alain Gautier », par Generali, <http://institutionnel.generalifr/generali-et-be-com-institute-innovent-en-realissant-une-navigation-virtuelle-sur-oculus-rift-bord>

¹⁴⁶ Site officiel : <https://fans.waretennis.com/>

¹⁴⁷ Alain Terno, responsable partenariats sportifs chez BNP Paribas, 10 mars 2016



Figure 20 : Extraits du film de présentation de la We Are Tennis Fan Academy

Les communautés peuvent également représenter une **source de connaissance / d'expérimentation** précieuse pour les organisateurs mais aussi pour les partenaires de l'évènement (ex : annonceurs, fournisseurs, etc.). A ce titre, l'exploitation des bases de données alimentées par ces communautés peut donc représenter une **source potentielle de revenus** pour les organisateurs de GESI (monétisation de l'information recueillie ou de la base d'acteurs en tant que telle).

5. Prolonger, décliner l'évènement et mobiliser l'ensemble des parties prenantes

Les organisateurs de GESI lancent, de façon de plus en plus structurée et systématique, des initiatives visant à **prolonger l'évènement** au-delà de l'enceinte et de la durée de la compétition, à toucher un **public plus large** et à renforcer l'**expérience client**.

Confrontés à l'enjeu **d'ouvrir l'évènement hors du parcours**, les organisateurs de la **Ryder Cup** de golf, qui aura lieu en 2018 en France, mettent en œuvre plusieurs actions, parmi lesquelles on compte notamment :

- La création de **fan zones** dans Paris et les grandes villes de provinces ;
- **La mobilisation des territoires d'accueil** de la Ryder Cup : les organisateurs ont notamment prévu un « Ryder Cup Trophy Tour » visant à aller à la rencontre des franciliens en présentant le coupe, à travers un parcours menant du Golf National au musée du Louvre en passant par le château de Versailles ;
- **La mobilisation des clubs de golf locaux** : la fédération nationale permettra aux clubs de retransmettre l'évènement et les incitera à lancer des actions visant à attirer le grand public (ex : journées portes ouvertes) ;
- La mise en œuvre de dispositifs **d'hospitalité off site** :
 - La cérémonie d'ouverture du tournoi aura lieu au château de Versailles ;
 - Les organisateurs prévoient de proposer des packages de billets couplés à des sorties culturelles (Musée Rodin, bateaux mouches, etc.).



Figure 21 : Extraits du Ryder Cup Trophy Tour (source : <http://www.ffgolf.org/Ryder-Cup/Ryder-Cup-Trophy-Tour-une-visite-pleine-de-sourires>)

6. Les événements de masse, terrains d'expérimentation pour des stratégies tournées vers l'expérimentation, l'interactivité et l'animation de communautés

Les événements sportifs « de masse » peuvent être définis comme des rencontres sportives ouvertes au grand public promouvant une image de **dépassement de soi**¹⁴⁸.

Deux sous-tendances peuvent être distinguées :

- Les **courses de performance**, demandant un entraînement intensif et représentant une épreuve physique majeure : Marathon, Ultra trail, Iron Man, etc. ;
- Les **courses s'inscrivant dans un esprit résolument ludique** proposant par exemple de ramper dans la boue (ex : The MudDay), sauter des haies réalisées à partir de rondins et de barbelés, gravir des pentes couvertes de pailles ou de pneus (ex : Spartan Race, Frappadingue, Got Balls), se faire asperger de poudre colorée (ex : Color Run™), etc. Ces événements se multiplient depuis le début des années 2010 et rencontrent un engouement qui ne se dément pas (ex : en 5 ans, A.S.O., principal organisateur de ce type de courses en France, a multiplié le nombre d'événements organisés dans l'hexagone par plus de 5 (de 6 événements à 32)). Les courses comportent un caractère sportif mais c'est surtout la notion de **plaisir, de divertissement** qui est mise en avant par leurs promoteurs.

Si les logiques prévalant dans ces événements sont relativement distinctes, elles ont cependant en commun d'attirer un nombre croissant de participants, de partager un **aspect événementiel et des codes très forts**¹⁴⁹.

Ces événements, réitérés chaque année, se montrent souvent à **l'avant-garde en matière de communication et d'interactivité avec les sportifs / spectateurs**.

Par exemple, A.S.O., l'organisateur du Schneider Electric Marathon de Paris, a déployé une **plateforme connectée gratuite** (A.S.O. Challenges) pour **accompagner le sportif** tout au long de sa préparation. Les marathoniens peuvent **enregistrer leurs données d'entraînement et se comparer aux autres participants**. Ce dispositif est également accompagné de **guides d'entraînement** et de **conseils en nutrition et santé**.

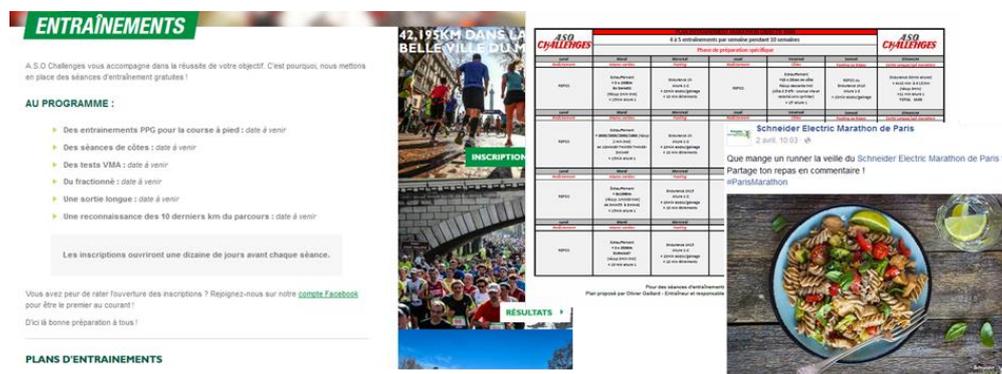


Figure 22 : Extraits de la plateforme A.S.O. Challenges permettant aux participants au Marathon de Paris d'échanger avec d'autres coureurs et des experts et de bénéficier de conseils de préparation

Dans un registre différent, A.S.O. joue sur **l'implication et l'interactivité** avec les participants à The Mud Day en leur permettant de choisir différents éléments de la course de façon **décalée et ludique**, tels que le nom de l'un des obstacles ou la température de l'eau devant être traversée.

¹⁴⁸Nomadéis, TNS Sofres pour le compte de la DGE et de la DS « Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international », juin 2016

¹⁴⁹Nomadéis, TNS Sofres pour le compte de la DGE et de la DS « Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international », juin 2016



Figure 23 : Exemples d'interactivité avec les participants de The Mud Day

Ces événements peuvent ainsi être perçus comme un **gisement de bonnes pratiques et de sources d'inspiration** pouvant potentiellement être utilisées par les organisateurs de GESI, notamment dans une recherche de plus grande proximité avec les spectateurs.

Responsabilité sociétale

Si les organisateurs de GESI mettent en œuvre des stratégies RSE d'ampleur et d'ambition extrêmement diverses, l'ensemble des acteurs interrogés dans le cadre de l'étude considèrent que le thématique représente un **enjeu majeur** pour les années à venir et **s'interrogent sur les dispositifs à mettre en œuvre** pour y répondre au mieux.

La démarche RSE reste aujourd'hui principalement **structurée par des référentiels spécifiques / techniques**, assez récents, notamment la norme ISO 20121¹⁵⁰. Les différents points fléchés par le référentiel ne sont cependant pas appliqués de manière homogène par les différents participants. Par exemple, **l'intégration des parties prenantes** du GESI reste un facteur secondaire pour nombre d'organisateur / opérateurs.

Si de nombreux acteurs ont **internalisé la compétence et ont ouvert des postes spécifiques** (ex : Lagardère, A.S.O.), l'exigence attendue de la part des diverses parties prenantes favorise **l'arrivée sur le marché d'acteurs spécialisés en RSE**, généralement issus d'autres secteurs d'activité (ex : cabinet Herry conseil, qui se positionnait initialement sur le domaine de l'événementiel, plutôt culturel).

Les **partenaires** des GESI sont également de plus en plus nombreux à s'engager sur les **enjeux RSE** des GESI et à vouloir contribuer à la réussite de l'évènement en **apportant leur savoir-faire**. Par exemple, British Energy¹⁵¹, partenaire « développement durable » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres de 2012, a mis son expertise en la matière à disposition du comité d'organisation.

Parmi les différents postes d'émission, les **transports** représentent à l'heure actuelle l'essentiel de l'empreinte écologique des GESI¹⁵² (à titre d'exemple, 90% des émissions de gaz à effet de serre du Tournoi international de tennis de Roland-Garros proviennent des déplacements des spectateurs¹⁵³), bien que certains experts considèrent que cette part est actuellement surdimensionnée en raison d'études d'impact environnemental et

¹⁵⁰ Pour rappel : ISO 20121 : « Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle »

¹⁵¹ British Energy était une société britannique de production d'électricité. Elle a été rachetée en 2009 par EDF (Electricité de France).

¹⁵² Fabrice Bonifet, directeur Développement Durable du groupe Bouygues, 28 avril 2016

¹⁵³ « Protection de l'environnement : le sport peut mieux faire », par Mediapart, Sport and Citizenship, <https://blogs.mediapart.fr/sport-and-citizenship/blog/210416/protection-de-l-environnement-le-sport-peut-mieux-faire>

sociétal parcellaires (non prise en compte de l'ensemble des parties prenantes et des composantes du GESI, par exemple l'énergie consommée par les téléspectateurs lors de la diffusion de l'évènement).

A ce titre, certains organisateurs de GESI s'engagent sur le sujet, à l'image de la Fédération Française de Basket, qui a développé, en partenariat avec le Ministère des Sports, un outil informatique baptisé « **Optimouv** », qui permet d'organiser les poules régionales avec l'objectif **d'optimiser les déplacements des participants**. Par exemple, grâce à cet outil, la FFB a mis en place des « plateaux » qui permettent de convoquer plusieurs équipes le même jour et au même endroit pour multiplier les rencontres et minimiser les besoins de déplacements futurs¹⁵⁴.

De son côté, la Fédération Française de Tennis (FFT) a lancé dès 2010 un **service en ligne de covoiturage** à destination des spectateurs du tournoi de Roland-Garros mais aussi de tous ceux qui y travaillent (plus de 4 000 personnes pendant le tournoi). En 2011 ce service a été étendu aux BNP Paribas Masters, qui se déroulent en novembre au Palais Omnisports de Paris-Bercy, et aux championnats de France individuels Perrier organisés au sein du stade Roland-Garros durant l'été. En 2012, un nouveau site a été lancé afin d'élargir ce service à l'ensemble des organisateurs d'évènements tennistiques en France générant des déplacements importants de personnes¹⁵⁵.



Figure 24 : Le site covoiturage.fft.fr

Du côté des infrastructures, les stades et enceintes français sont encore loin d'être à l'avant-garde mondiale en matière de développement durable¹⁵⁶. Quelques enceintes (l'Allianz Riviera à Nice, le Stade Geoffroy Guichard à Saint-Etienne ou encore le Stade Océane au Havre, récemment construits ou rénovés) intègrent néanmoins des dispositifs innovants en faveur de l'éco-responsabilité¹⁵⁷.

L'ambition éco-responsable de L'Allianz Riviera de Nice

L'Allianz Riviera de Nice, construit par Vinci, est actuellement l'un des stades français les plus innovants en matière d'éco-responsabilité.

Ce stade s'inscrit dans un projet plus global, l'Eco-Vallée, voulu par la ville. Il s'agit de la première réalisation du projet, qui en appelle d'autres, comme la construction d'un magasin Ikea éco-responsable pilote ou de logements et de bureaux peu gourmands en énergie. Les dispositifs relevant du développement durable mis en place dans le stade peuvent se présenter en deux temps¹⁵⁸ :

- **Construction du stade¹⁵⁹** :
 - Sur le principe d'un « **chantier vert** », la construction du stade a été effectuée en mettant en œuvre un tri des déchets ou encore en favorisant des assemblages effectués sur place, pour éviter les allers-retours en camions ;
 - Les infrastructures ont également été réalisées en cherchant à minimiser l'impact environnemental du stade :
 - La structure est en **résille de bois**, moins polluante que les poutres métalliques (la résille a permis d'économiser 3000 tonnes de CO₂, et le bois provenait de forêts gérées de façon durable) ;
 - Le toit du stade est équipé de 4 000 **panneaux photovoltaïques**, permettant d'alimenter l'équivalent de 600 foyers ;

¹⁵⁴ Ibid

¹⁵⁵ « Le covoiturage, pour joindre l'utile à l'agréable - Un service gratuit pour mutualiser vos trajets », par Fédération Française de Tennis, <http://www.fft.fr/fft/developpement-durable/le-covoiturage-pour-joindre-lutile-lagreable>

¹⁵⁶ Fabrice Bonifet, directeur Développement Durable du groupe Bouygues, 28 avril 2016

¹⁵⁷ « L'écologie et les stades, une équation peu à peu résolue », par Mediapart, Arthur Michel et Guillaume Nguyen, 18 mars 2016

¹⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁹ Site internet de l'Allianz Riviera : <http://www.allianz-riviera.fr/fr/introduction/d%C3%A9veloppement-durable>

- Les **eaux de pluies** sont récupérées et stockées dans trois grands bassins (7 000 m³ par an) qui assurent l'autonomie du stade en la matière (sanitaires, pelouses, etc.). De plus, ces bassins étant placés en hauteur, la distribution d'eau s'effectue grâce à la gravité et non par le recours à des pompes électriques ;
- Les **vents** sont utilisés pour ventiler les salons et locaux techniques. Ils se propagent dans les murs grâce à des grilles d'aération (un procédé inspiré de l'époque romaine) ;
- La **chaleur ou la fraîcheur** du sol sont récupérées par géothermie, et utilisées pour ajuster la température des salons.

▪ **Exploitation¹⁶⁰ :**

- Un système électronique permet de **gérer la consommation d'énergie en adaptant l'éclairage**. Lors de la maintenance de l'ouvrage, seul 30% de l'éclairage fonctionne. Il passe à 60% pour la préparation d'un évènement et à 100% lors d'un match ;
- Le **tri sélectif** (jusqu'à cinq types de poubelles différentes) permet le recyclage à 100% du papier et du carton, et à 88% des autres déchets ;
- **Accessibilité** : l'ensemble des buvettes, des billetteries et des espaces a été pensé afin de permettre à tous de profiter pleinement des évènements. Pour répondre aux besoins des personnes malentendantes, l'organisateur peut fournir un système associé aux prothèses auditives.

Cependant, les GESI français restent confrontés à **d'importantes marges de progression**, soulignés par différents comités d'experts.

Etapes de la chaîne de valeur

Aménagement

Les échanges réalisés avec les différents experts interrogés dans le cadre de l'étude sur le sujet de l'aménagement des infrastructures sportives ont permis d'établir que les acteurs français bénéficiaient d'une **maitrise reconnue à l'international** dans le secteur de l'aménagement d'infrastructures sportives et que des entreprises connaissaient un **développement prometteur** sur certaines activités spécifiques (ex : traçage de parcours pour les concours équestres, installation de pelouses hybrides de très haut niveau, etc.).

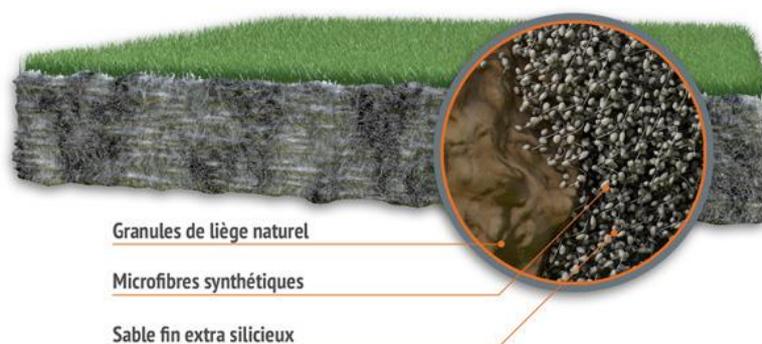


Figure 25 : La pelouse AirFibr, technologie de pointe développée par l'entreprise française Natural Grass

Les entretiens ont cependant également permis d'identifier un enjeu spécifique pour l'aménagement des infrastructures sportives françaises : la **connectivité** des enceintes de compétition.

¹⁶⁰ Ibid.

Le « stade 2.0 », une opportunité majeure...

Comme évoqué précédemment (cf. Parties « Empowerment du consommateur » et « Communication et marketing »), **l'accès à l'information quasi instantanément** et la **possibilité de pouvoir partager des moments et émotions** avec sa communauté de passionnés et/ou ses proches représente une tendance forte qui affecte de nombreux maillons de la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif. Ces pratiques nécessitent cependant un prérequis, celui de disposer d'une connectivité optimale dans l'enceinte sportive où se déroule l'évènement et aux alentours (possibilité de se connecter en wifi ou de bénéficier d'une couverture 3G ou 4G suffisante).

Cette connectivité peut également représenter une **opportunité en matière de financements** en permettant aux organisateurs de **proposer de nouveaux services, aux spectateurs** (ex : accès à des services de livraison de nourriture sur place, cf. l'initiative Digifood, page 40) **ou aux partenaires de l'évènement**. Par exemple, **l'Amsterdam Arena** aux Pays-Bas est équipée de 8 000 écrans et d'un logiciel de suivi de trafic. Dans ce contexte, les partenaires ont la possibilité, en temps réel, d'appréhender le profil et l'emplacement des spectateurs. Cette technologie offre aux annonceurs une détermination pointue des caractéristiques du public. De cette manière, l'entreprise Heineken a diffusé des offres commerciales aux rangs les plus populaires du stade (places les moins coûteuses) quand des offres plus luxueuses telles que Rolex étaient affichées aux rangs prestigieux¹⁶¹.

Dans cette optique, **plusieurs pays**, au premier rang desquels on trouve notamment les Etats-Unis ou l'Australie, **ont commencé à investir massivement** en termes de connectivité et de digitalisation des infrastructures afin de se différencier de la concurrence internationale et de proposer une « expérience client maximisée » aux spectateurs.

Cependant, proposer un accès à un débit de haut voire très haut niveau représente un **enjeu technique et financier** pour les organisateurs, ainsi qu'un **choix stratégique**.

...mais un enjeu pluridimensionnel pour les organisateurs

Equiper les stades afin de les rendre « connectés » représente tout d'abord un **défi technique et un investissement financier conséquents**, dans le cadre de nouvelles infrastructures mais aussi et surtout pour équiper des enceintes existantes.

Les aménagements à réaliser sont en effet **nombreux et massifs** : il faut amener la fibre (relier l'enceinte au réseau mais aussi déployer les câbles et l'infrastructure nécessaires à l'intérieur des bâtiments), installer des écrans et des spots wifi, mettre des antennes pour les couvertures 3G et 4G, etc. **Les besoins sont par ailleurs variés** : le débit doit être suffisant pour permettre aussi bien une navigation sur internet, le téléchargement et l'utilisation d'applications que la consultation d'emails (débit montant), la diffusion de vidéos, visio-conférences ou l'envoi de photos, etc. ; le tout en supportant une très grande variété de terminaux mobiles¹⁶². Enfin, il faut également mentionner les médias qui doivent désormais être capables de tourner et d'envoyer des vidéos en haute définition à leur rédaction avec des exigences de qualité, de performances et des besoins en bande passante très importants¹⁶³.

Or, ces investissements représentent une **décision stratégique lourde de conséquence, dans un contexte d'évolution très rapide des technologies de l'information**. Les organisateurs peuvent hésiter à investir dans des équipements qui risquent de devenir **rapidement obsolètes**. Pour cette raison, plusieurs organisateurs de GESI ont eu recours ces dernières années au déploiement **d'infrastructures temporaires** qui, si elles possèdent des défauts (couverture non complète, problèmes de saturations ponctuelles du réseau,

¹⁶¹ « Le stade 2.0, un enjeu majeur pour le sponsoring », par Session sport.com, <http://www.session-sport.com/stade-2-0/le-stade-2-0-un-enjeu-majeur-pour-le-sponsoring>

¹⁶² « Le stade de demain sera connecté ou ne sera pas », par La Tribune.fr, Francis Espoey, 8 juillet 2016, <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-stade-de-demain-sera-connecte-ou-ne-sera-pas-585467.html>

¹⁶³ Ibid.

etc.), présentent également l'avantage d'être **modulables et évolutives** en fonction des conditions et des impératifs. En effet, certains experts soulignent qu'une connectivité maximale n'a de raison d'exister que lors des matches / compétitions se déroulant dans l'enceinte sportive en question, lorsque l'affluence connaît des pics records. Les aménagements mis en œuvre peuvent apparaître comme **démesurés / disproportionnés** le reste du temps, notamment si l'on considère le taux d'utilisation et de remplissage moyens de ces enceintes.

Par ailleurs, la **structure actuelle de propriété** des enceintes sportives, assez spécifique en France, peut représenter un frein à la mise en œuvre de telles mesures : dans le cadre de **partenariats publics privés** par exemple se pose la question de savoir quel acteur doit assumer ces investissements massifs. Ainsi, le premier stade à s'être positionné sur le créneau du « tout connecté » est une structure privée : le stade des Lumières à Lyon, détenu par le club de football de l'Olympique Lyonnais.

Enfin, deux derniers obstacles d'ordre **réglementaire** peuvent freiner la mise en œuvre de mesures visant à rendre les stades connectés : permettre aux spectateurs de communiquer instantanément sur les résultats d'une compétition peut tout d'abord présenter un problème en matière de **paris en ligne** (les spectateurs présents dans l'enceinte bénéficiant de quelques secondes d'avance sur les spectateurs hors enceinte en raison du décalage de la retransmission). Le second enjeu concerne les **droits de diffusion** des événements : certains partenaires, qui achètent les droits de retransmission des événements à des tarifs souvent prohibitifs, peuvent être légitimement tentés de se plaindre d'une forme de concurrence déloyale permettant à des spectateurs de regarder les événements gratuitement à partir des téléchargements des spectateurs présents sur place (sur le modèle *peer-to-peer*).

Pour ces différentes raisons, à ce jour, **seule une poignée de stades, qui correspondent aux stades utilisés lors de l'UEFA Euro 2016 de football, peuvent être considérés comme connectés** en France. Les opérateurs et constructeurs mobiles, principaux acteurs dans ce domaine d'expertise se sont positionnés sur le créneau et ont parfois développé des filiales spécialisées.

En tant que sponsor de la compétition sportive et fournisseur officiel des services télécoms des matches de l'UEFA Euro 2016, Orange a notamment réalisé de nombreux aménagements qui ont nécessité 4 ans de travaux et ont donné lieu à une surenchère de chiffres : 25 000 points d'accès et services mobiles, plusieurs milliers de lignes de téléphone mobiles pour les employés de l'UEFA, 800 ingénieurs et techniciens dédiés, plus de 680 points d'accès wifi permettant plus de 110 000 connexions simultanées dans les fan zones¹⁶⁴ ou encore 100 000 kilomètres de fibre optique, soit « deux fois le tour de la terre ». Comme l'explique Pierre-Louis de Guillebon, directeur BtoB Paris et responsable du partenariat technique Euro 2016 d'Orange : « *on a prévu un niveau de débit très élevé de 200 gigabits dans chacun des dix stades, soit un total de 2 téraoctets par seconde. C'est le plus important débit jamais mis en place pour une compétition sportive, au moins en Europe* »¹⁶⁵.

Plusieurs arguments en faveur de la non-couverture des stades

Au-delà de ces aspects techniques et financiers, s'orienter ou non vers un stade « tout connecté » représente également un **choix stratégique** pour les organisateurs.

Certains experts et passionnés considèrent en effet que la connectivité peut représenter une **forme de concurrence voire de menace pour le spectacle « vivant »** et redoutent une digitalisation trop complète du supporter qui pourrait conduire à des situations ubuesques, avec des spectateurs rivés à leur smartphone plutôt que sur le spectacle sportif en cours.

¹⁶⁴ « Orange veut engranger les dividendes de l'Euro de football », par Les Echos, F. Schmitt, 14 avril 2016 http://www.lesechos.fr/14/04/2016/lesechos.fr/021842666489_orange-veut-engranger-les-dividendes-de-l-euro-de-football.htm

¹⁶⁵ « La 4G sera dans tous les stades de l'Euro 2016 de football », par Les Echos, F. Schmitt, R. Gueugneau, 6 mars 2016, http://www.lesechos.fr/06/03/2016/lesechos.fr/021745906835_la-4g-sera-dans-tous-les-stades-de-l-euro-2016-de-football.htm

En août 2014, le club de football hollandais PSV Eindhoven a ainsi essuyé un tollé de la part de ses supporters. Le Club avait mis à la disposition du public du Wifi gratuit, ce qui a attisé la colère des fans au point que ces derniers brandissent pendant le match une banderole hostile ainsi que des sigles wifi barrés de rouge¹⁶⁶.



Figure 26 : Des supporters parfois hostiles à une trop grande digitalisation des événements sportifs : l'exemple du PSV Eindhoven

Certains organisateurs et propriétaires d'enceintes font ainsi le pari d'une **différentiation par la « non-connectivité »**, avec pour objectif de faire de l'enceinte sportive une **enclave préservée**, dédiée à l'expérience « physique » et à la prestation sportive « en direct ». Le Master de golf d'Augusta (Etats-Unis) a par exemple opté pour ce positionnement, en interdisant les téléphones mobiles sur le green.

Dans cette configuration, un niveau minimum de connectivité reste cependant assuré pour permettre aux spectateurs situés hors de l'enceinte sportive d'assister à l'évènement via des supports digitaux.

Exploitation

De façon assez similaire au maillon « Aménagement », les recherches bibliographiques et les entretiens conduits dans le cadre de l'étude ont permis de conclure à une **maitrise reconnue des acteurs français en matière d'organisation d'épreuves**, de façon générale (la France fait partie des six grandes nations organisatrices d'évènements sportifs internationaux depuis 30 ans).

Quelques activités ont cependant été pointées du doigt par les experts comme pouvant faire l'objet d'amélioration dans les années à venir, notamment dans un contexte de **concurrence internationale accrue** qui exerce une pression supplémentaire sur les événements : les nouvelles générations de spectateurs ont de plus en plus d'expérience de l'étranger (dans le cadre de voyages, d'études, etc.), et sont ainsi à même de réaliser des **benchmarks entre évènements**. Les conditions d'accueil des GESI français doivent ainsi **impérativement répondre à leurs attentes, voire les dépasser**.

Sécurité : un enjeu grandissant dans un contexte tendu

Si les enjeux de sécurité ne sont pas une préoccupation récente des organisateurs d'évènements sportifs (la prise d'otage israéliens par le collectif Septembre noir avait déjà fait 17 morts lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Munich en 1972), ceux-ci deviennent **plus prégnants** avec la montée de la menace terroriste internationale. L'attentat du 13 novembre 2015 perpétré aux abords du Stade de France en marge de la rencontre de football France-Allemagne, a ravivé les **craintes d'opérations terroristes de grande ampleur** à l'occasion de la tenue de l'UEFA Euro 2016 en France. Pour cet évènement majeur du calendrier sportif international, **les moyens déployés pour assurer la sécurité des spectateurs ont été renforcés et ont ainsi atteint une ampleur sans précédent** : 90 000 personnes ont ainsi été mobilisées, dont 42 000 policiers, 30 000 gendarmes, 5 000 personnels de la sécurité civile, 13 000 agents de sécurité privée ainsi que

¹⁶⁶ « Stades connectés – Extrait de thèse MBAMCI – Web to Sport & Sport to Web », par Facecachéedusport.com, 20 janvier 2016, <http://www.facecachéedusport.com/v1/les-stades-connectes/>

10 000 militaires de l'opération Sentinelle¹⁶⁷. Le Tour de France, autre cible terroriste potentielle identifiée par les autorités, a quant à lui été placé sous la surveillance de 23 000 policiers et gendarmes.

L'évolution des enjeux de sécurité autour de l'évènementiel sportif nécessite une **adaptation à chaque étape de la préparation du dispositif**.

En amont du rassemblement, des **simulations** peuvent être conduites pour tester et ajuster les plans de sécurité prévus. Ainsi, la fan zone de Nîmes a été le théâtre d'une répétition à échelle réelle de la gestion d'une attaque chimique, quelques semaines avant son ouverture officielle aux supporters¹⁶⁸.

Les évènements peuvent également faire l'objet d'un **double périmètre de sécurité** avant l'accès aux stades, avec à chaque fois palpation des spectateurs et présentation des billets.

La **coopération renforcée entre services de police nationaux et internationaux** est une autre composante essentielle de l'élaboration du plan de sécurité. Cette coopération est notamment indispensable pour juguler le phénomène du hooliganisme : à l'occasion de l'UEFA Euro 2016, 3 100 fiches d'interdiction du territoire ont été rédigées par les autorités des pays participants concernant leurs ressortissants, et transmises à la France.

En matière de moyens techniques, des **équipements innovants** tels que des **drones** ont été utilisés par les organisateurs français pour effectuer une vidéo-surveillance plus efficace (ce fut notamment le cas lors du Marathon de Paris 2016)¹⁶⁹.

La mobilisation de ces dispositifs se traduit par **des dépenses supplémentaires** qui impactent le budget des GESI et qui apparaissent comme un impondérable qui devra désormais être pris en compte dans l'organisation des évènements (pour l'Euro de football 2016, ce surcoût a été évalué à +15 % des dépenses totales¹⁷⁰).

La disponibilité **d'effectifs en nombre suffisant et dotés des certifications nécessaires** représente enfin un **défi** que doivent relever les services d'ordre public comme privé, alors même que les ressources en agents de sécurité sont déjà exploitées à plein par le plan Vigipirate et la continuité de l'état d'urgence¹⁷¹. Aucune société de sécurité n'est aujourd'hui en mesure de garantir seule un nombre d'agents de sécurité suffisant pour la couverture de grands évènements sportifs, notamment dans des zones ouvertes (ex : fan zones de l'UEFA Euro 2016) ; ce qui oblige les organisateurs à recourir à **plusieurs sociétés et aux services de coordinateurs spécialisés** (or, cela peut représenter un risque potentiel).

Il convient néanmoins de souligner que quelques entreprises françaises sont reconnues pour leur professionnalisme et sont performantes à l'export (ex : Maori¹⁷²).

Autres enjeux

Les services de **propreté** des évènements ont été cités à plusieurs reprises comme représentant un point faible de l'offre française.

Certains acteurs français du secteur pâtissent d'une mauvaise réputation, et peu intègrent aujourd'hui dans leur proposition commerciale des mesures de **responsabilité sociétale**, ce qui peut favoriser le recours à des prestataires étrangers. Par exemple pour l'UEFA Euro 2016, c'est la société anglaise Cleanevent qui a été retenue pour réaliser les prestations de propreté des matches.

¹⁶⁷ « Euro 2016 : 1550 interpellations et 59 condamnations en un mois de compétition », par L'Express, 11 juillet /2016, http://www.lexpress.fr/actualite/societe/euro-2016-1550-interpellations-et-59-condamnations-en-un-mois-de-competition_1811265.html

¹⁶⁸ « Nîmes : vaste simulation d'attentat chimique en vue de l'Euro 2016 », par BFM TV, 17 mars 2016, <http://www.bfmtv.com/societe/nimes-une-simulation-d-attentat-chimique-en-vue-de-l-euro-2016-960008.html>

¹⁶⁹ « Paris : la préfecture de police va vous observer grâce à des drones », par Le Parisien, 24 avril 2016, <http://www.leparisien.fr/paris-75/paris-la-prefecture-de-police-va-vous-observer-grace-a-des-drones-24-04-2016-5741457.php>

¹⁷⁰ « La prévention des attentats pèse sur l'Euro 2016 de football », par Les Echos.fr, Elsa Dicharry, 2 mars 2016, http://www.lesechos.fr/02/03/2016/lesechos.fr/021737427095_la-prevention-des-attentats-pese-sur-l-euro-2016-de-football.htm#iea3pOB1CwZdw3ob.99

¹⁷¹ « Euro 2016 : le coup de colère des agents de sécurité », par Le Point, 6 juin 2015, http://www.lepoint.fr/sport/football/euro-2016/euro-2016-le-coup-de-colere-des-agents-de-securite-04-06-2016-2044386_3061.php

¹⁷² <http://www.groupe-maori.com/>

Pour certains observateurs, les GESI français pourraient par ailleurs **se différencier de la concurrence internationale en accentuant le recours à des innovations et aux biens/services proposés par des start-up** françaises.

Pour limiter le risque, les organisateurs d'événements ponctuels ont en effet tendance à peu recourir aux services de start-ups (besoin d'expertise et d'expérience). Dans ce contexte, il pourrait être envisagé de s'appuyer sur les événements récurrents (ex : Roland-Garros, Marathon de Paris, etc.) pour tester certaines initiatives novatrices en « conditions réelles », afin de pouvoir les utiliser ensuite dans des GESI ponctuels, et ainsi dynamiser le potentiel d'innovation des GESI français.

On observe d'autre part une capacité limitée des organisateurs à proposer aux différents publics d'un événement (ex : officiels, sportifs, spectateurs) une offre sportive et culturelle complète (ex : *short tracks* pour aller au musée) lors de leur venue.

Enfin, il existe un enjeu concernant l'accueil des publics sur les événements sportifs, notamment sur la question de l'efficacité des transports ainsi que de la maîtrise de l'anglais par les collaborateurs (bénévoles généralement) des événements sportifs.

Synthèse : analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'offre française de l'évènementiel sportif

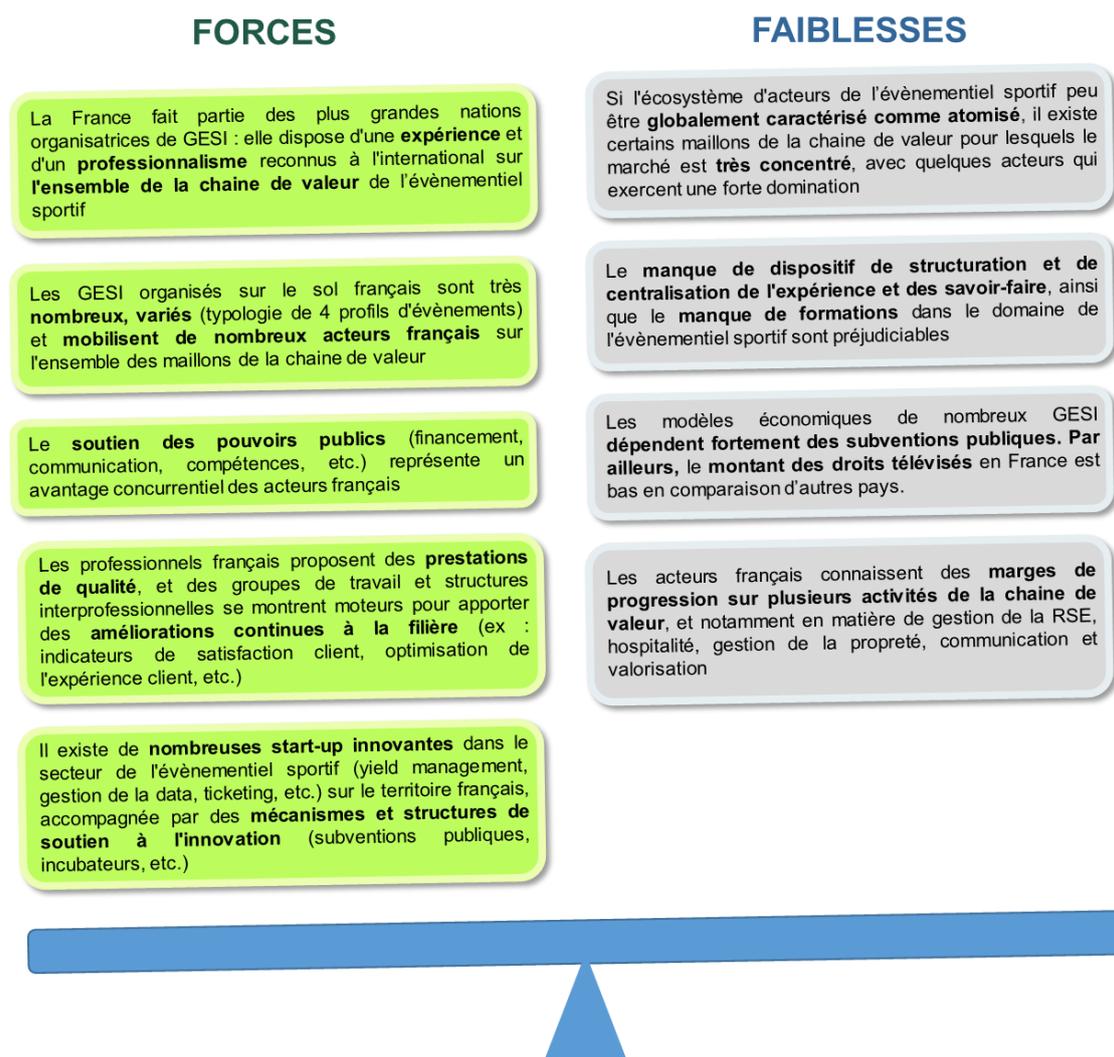


Figure 27 : Schéma de synthèse de l'analyse des Forces et Faiblesses des acteurs français de l'évènementiel sportif

OPPORTUNITES

Le secteur du sport est **globalement en croissance** et se montre **résilient**, aussi bien en France que dans le monde.

L'**essor du digital et de la connectique**, ainsi que la **transformation des modes de consommation** impliquent de profondes mutations sur le marché

MENACES

La **baisse des financements publics** en faveur des GESI représente un risque pour certains types d'événements

Les modèles économiques des GESI reposent souvent sur un modèle associatif et une **forte mobilisation des bénévoles**, ce qui représente des atouts (ex : fort investissement et enthousiasme des bénévoles) mais également un facteur de risque en cas d'évolution du statut juridique des bénévoles

La filière des GESI est aujourd'hui **fortement investie par le tissu associatif**, ce qui comporte des atouts mais également des limites (professionnalisation, gestion des compétences, attractivité vis-à-vis des sponsors, etc.)

La **RSE** prend une importance croissante lors de l'organisation d'un GESI, or l'offre française présente des retards en ce domaine, en comparaison d'autres pays

L'enjeu de la **sécurité** des GESI devient central dans un contexte tendu

L'**acceptabilité des GESI** est de plus en plus remise en question par la société civile



Figure 28 : Schéma de synthèse de l'analyse des Opportunités et Menaces existant dans la filière française de l'évènementiel sportif

Si les acteurs français disposent de nombreux atouts et occupent une place prépondérante dans la filière française de l'évènementiel sportif, ils devront cependant faire face dans les années à venir à plusieurs enjeux qui risquent de fortement impacter leur secteur d'activité, appelant à mettre en œuvre des dispositifs de réponse adaptés.

PISTES D'APPROFONDISSEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF EN FRANCE

Introduction

La dernière partie du rapport consiste à identifier, pour chacun des maillons clés présentés précédemment, des **pistes d'approfondissement** pouvant être mises en œuvre pour répondre aux différents enjeux.

Plusieurs pistes ont été définies pour chacun des maillons, portant le total à **22** (cf. Schéma ci-dessous). Ces pistes sont présentées de façon synthétique et doivent être comprises comme une « boîte à outils » à disposition du commanditaire.

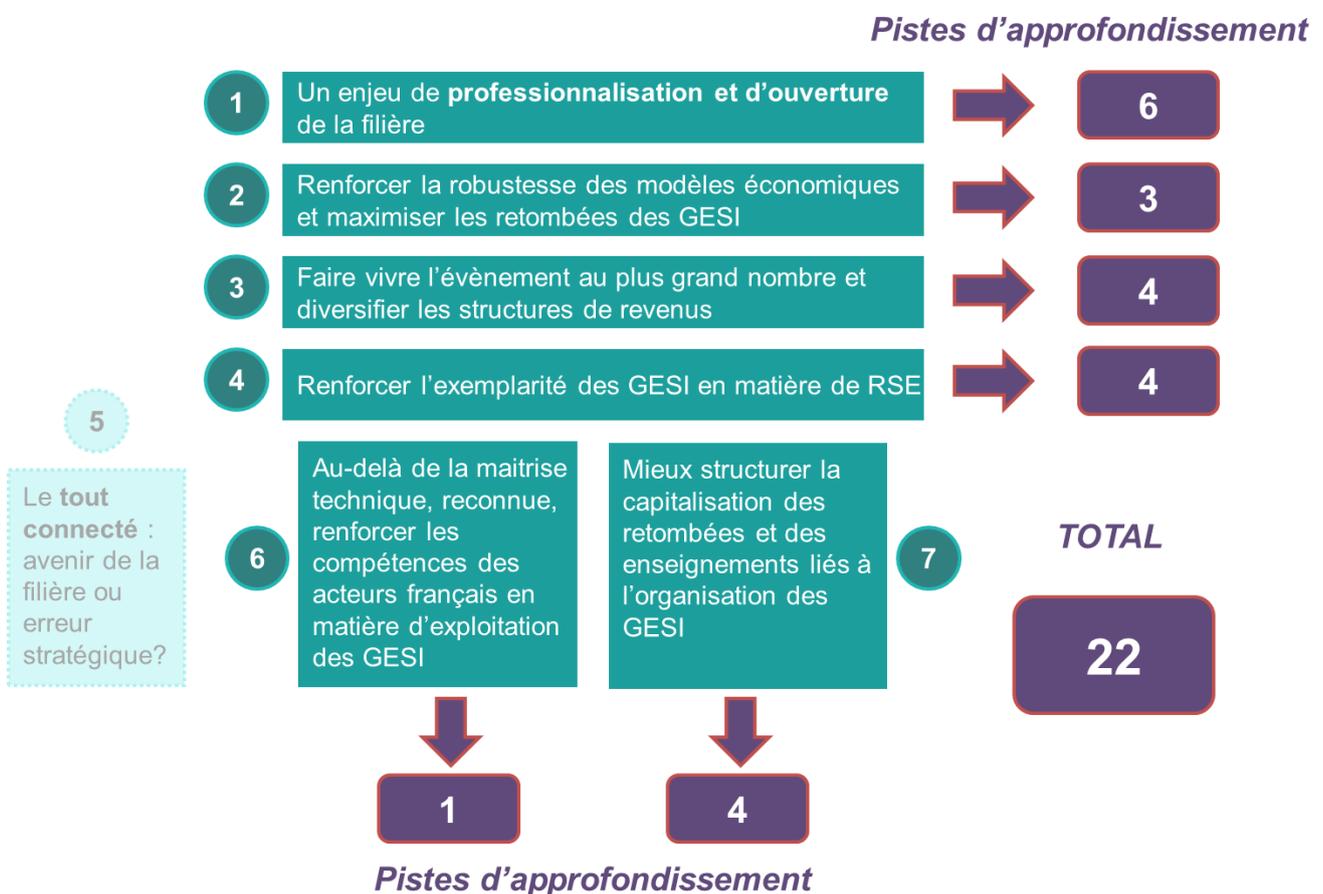


Figure 29 : 22 pistes d'approfondissement pour contribuer au développement et à l'amélioration de la chaîne de valeur de l'évènementiel sportif

Activités transverses

Ressources humaines : professionnalisation et ouverture de la filière

Face au constat de manque relatif de structuration des compétences et de transmission des savoir-faire en matière d'organisation et d'animation des GESI, **5 pistes de recommandation** peuvent être identifiées.

1. Instaurer un dispositif national gérant la stratégie de la France en matière d'organisation de GESI.

Ce dispositif pourrait être instauré afin :

- **D'améliorer l'anticipation, la préparation des événements et leur répartition** (dans le temps, dans l'espace, etc.) pour maximiser les retombées économiques et favoriser les chances de répartition optimale des compétences sur les différents événements. Ce dispositif devrait notamment se traduire par la conduite d'études préparatoires visant à analyser le potentiel économique des différents événements et les facteurs de levier/frein à leur succès ;
- De **mobiliser au mieux l'ensemble des parties prenantes** par un accompagnement adéquat.

Les experts consultés dans le cadre de la présente étude recommandent d'optimiser le fonctionnement de cette instance avec celui des instances existantes, pour éviter un effet « doublon » préjudiciable.

2. Créer des pôles d'expertises régionaux sur l'organisation de GESI

Sur le modèle de ce qui existe dans certaines disciplines sportives (cf. Encadré sur la stratégie de la Fédération Française d'Aviron ci-dessous), des pôles d'expertise en matière d'organisation et d'animation de GESI pourraient être créés afin de constituer des **poils d'experts locaux** capables d'intervenir sur différentes compétitions, de façon **transverse** et sur les différentes activités de la chaîne de valeur identifiées dans le cadre de la présente étude.

Une stratégie de montée en compétence instructive

La Fédération Française d'Aviron (FFA) encourage la formation de **groupes d'organisation de compétitions sportives** sur des bassins d'aviron, afin de favoriser leur montée en puissance et en expertise dans l'organisation de GESI.

A ce titre, la FFA a identifié une **sélection de bassins** d'aviron disposant du potentiel pour organiser des événements sportifs d'envergure. C'est notamment le cas des bassins récents de Gravelines (en service depuis 5-6 ans) ou de Libourne, dont les clubs et la collectivité locale sont très actifs.

La stratégie de la FFA consiste à **confier l'organisation de plusieurs événements sportifs à cette sélection de clubs**, d'abord à un niveau national, puis à les inciter à postuler à l'organisation d'un GESI et à l'organiser une fois la candidature retenue. Par exemple, le club d'aviron de Gravelines a organisé consécutivement une régata régionale, un championnat de France universitaire, un championnat de France, un championnat du monde universitaire ; et le club candidate actuellement pour l'organisation du championnat d'Europe junior.

Les groupes d'organisation sont composés de 100 à 200 bénévoles, qui font partie des clubs locaux.

3. Constituer une base d'acteurs (annuaire) de l'évènementiel sportif français

A partir du travail de cartographie mené dans le cadre de la présente étude, une base de données **référençant l'ensemble des acteurs intervenant sur les différents maillons de la chaîne de valeur** de l'évènementiel sportif pourrait être constituée. Cette base pourrait permettre aux organisateurs de GESI, et notamment aux fédérations sportives, **d'identifier les différentes compétences / expertises pouvant être sollicitées** dans le cadre de l'organisation d'un GESI et de disposer d'une **vue d'ensemble actualisée de la filière**.

Dans cette perspective, il est recommandé d'adopter une **approche large de la filière** et d'intégrer à la cartographie :

- Des **secteurs d'activités connexes** (ex : monde du spectacle) partageant des similitudes avec l'organisation de GESI ;
- Des acteurs intervenant traditionnellement dans l'organisation de **grands événements sportifs récurrents** (ex : Marathon de Paris, Roland-Garros, clubs professionnels, etc.). Ces acteurs possèdent en effet également des compétences et expertises pouvant être valorisées au sein de la filière.

4. Améliorer la visibilité des acteurs français à l'international

Sur le modèle de certains pays particulièrement actifs en matière de promotion de leur expertise (ex : Royaume-Uni), les acteurs français devraient **favoriser et renforcer l'organisation d'événements de promotion d'envergure internationale** (ex : salons internationaux, colloques, etc.) permettant de présenter la **diversité et l'excellence** des savoir-faire français.

Certains acteurs de la filière rencontrés dans le cadre de l'étude appellent également à **renforcer les dynamiques de coopération entre acteurs français** pour répondre de façon concertée à des marchés internationaux.

5. Caractériser le besoin existant en matière de cursus de formation spécialisés dans l'organisation et l'animation de GESI

Actuellement, la filière de l'événementiel sportif s'inscrit principalement dans une logique de réaction concernant la formation de personnels qualifiés en vue de l'accueil d'un événement sportif. Elle pourrait s'orienter vers un **positionnement plus proactif**, en mettant en œuvre des **actions de formation par anticipation pour optimiser les performances et l'organisation des événements en général**.

Il n'existe aujourd'hui **aucun cursus de formation spécifiquement dédié à l'événementiel sportif**, ce qui entrave la professionnalisation et la montée en compétence générale de la filière. Une piste d'approfondissement consiste ainsi à s'appuyer sur l'analyse de la chaîne de valeur réalisée dans le cadre de la présente étude pour procéder à un **état des lieux de l'existant** (cartographie des cursus de formation) et **identifier les compétences nécessaires au développement de la filière**.

Afin de favoriser l'ouverture de la filière sport aux autres secteurs connexes (ex : monde du spectacle) et d'éviter la création de formations « de niche » sans réelles perspectives de débouchés, les experts interrogés dans le cadre de la présente étude préconisent par ailleurs de **développer des cursus ayant trait plus largement au secteur de l'« entertainment »** (et donc pas uniquement centrés sur l'univers du sport).

6. Favoriser l'ouverture de la filière sportive aux acteurs de l'événementiel au sens large

Une recommandation consiste à encourager, autant que possible, le recours à des **entreprises disposant d'une expertise moins autocentrée sur le sport**, ceci afin de bénéficier des innovations et des bonnes pratiques développées dans le secteur de l'événementiel au sens large du terme.

Financement : renforcer la robustesse des modèles économiques et maximiser les retombées des GESI

3 pistes d'approfondissement ont été identifiées dans cette perspective.

1. Valoriser et professionnaliser les GESI

La première piste d'approfondissement consiste à conduire un **travail de communication et de sensibilisation** auprès des organisateurs de GESI, et notamment auprès des fédérations et des acteurs associatifs organisant des événements de type « Rassemblements de passionnés » (cf. Partie « Typologie des GESI organisés en France »), afin de :

- **Faire évoluer les représentations** et inciter à une **meilleure prise en compte des réalités économiques** (coûts et expertises « métier » associés à l'organisation des événements) ;

- **Identifier des outils / dispositifs permettant de mieux valoriser les événements et d'attirer de nouveaux sponsors.**

2. Systématiser les actions de benchmarking lors de la préparation des budgets

Assurer lors de la préparation des budgets une **meilleure prise en compte des enseignements d'événements comparables** constitue une voie d'amélioration potentielle ainsi qu'une possibilité pour les organisateurs de **disposer d'éléments de comparaison** pour établir leur budget et pour challenger, le cas échéant, les devis qui leur sont proposés.

Pour pouvoir être mis en œuvre, ce type de dispositif nécessite de **constituer une base de données nationale** classifiant les GESI selon leurs caractéristiques et leurs contraintes (cf. la typologie des événements réalisée dans le cadre de la présente étude).

Une seconde étape consisterait à **clarifier les structures de coût** liées à la mise en œuvre de prestations dont l'ampleur peut fortement varier en fonction du contexte (ex : sécurité), notamment en cas de forte implication des pouvoirs publics (notion **d'anticipation et maîtrise du risque**). Sur cette base, des actions pourraient être menées pour encourager le développement de **référentiels de coûts** (comportant une présentation des différentes options possibles en matière de prestations, de modalités de déploiement, etc.) afin de faire émerger de **nouvelles offres packagées et lisibles**, facilement répliquables d'un territoire à l'autre et d'un GESI à l'autre.

En parallèle, ce type de dispositif pourrait être renforcé par la mise en œuvre de mesures visant à **promouvoir le partage d'expérience entre organisateurs de GESI** et à sensibiliser les différentes parties prenantes à mieux tenir compte des contraintes financières des différents partenaires (concept de **budget participatif**).

Ces différentes actions pourraient faire partie du mandat d'un potentiel « **Observatoire des Coûts des GESI** », structure dont la mise en œuvre devrait être réalisée en lien avec les différentes instances existantes, et notamment avec l'Observatoire de l'Economie du Sport, pour éviter tout effet doublon indésirable.

3. Mieux caractériser l'impact du bénévolat sur la filière et les risques associés

Le modèle de l'événementiel sportif repose aujourd'hui en grande partie sur la mobilisation et l'implication de bénévoles. Les experts interrogés dans le cadre de l'étude ont souligné que cette dépendance représente un **facteur de risque**, et s'interrogent sur **l'impact d'une évolution potentielle du statut des bénévoles sur le modèle économique des événements sportifs organisés en France** (ex : la rémunération, même partielle, des bénévoles bouleverserait totalement la structure de coûts de l'organisation des événements).

Certains **signaux faibles** viennent apporter de la crédibilité à cette hypothèse :

- Diminution progressive de l'implication des bénévoles dans la gestion des clubs sportifs ;
- Essor de l'économie collaborative, qui pourrait fragiliser le principe même du bénévolat, car elle implique une rémunération des services rendus.

Dans ce contexte, il pourrait être avisé de conduire un **travail d'approfondissement** (quantitatif et qualitatif) de la place des bénévoles dans les modèles économiques des GESI, et de mener une **étude des risques** associés à une progressive professionnalisation et indemnisation du travail bénévole (ex : élaboration de scénarios à partir d'une dizaine d'études de cas) dans l'organisation des GESI.

Focus : la prise en compte du bénévolat dans la « loi travail »

La « loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels », dite « loi travail » (ou loi « El Khomri »), a été adoptée par le Parlement le 21 juillet 2016 et publiée au Journal officiel le 8 août¹⁷³. Parmi les mesures prévues par ce texte figure la création d'un

¹⁷³ Le texte de la loi est accessible sur le site de Legifrance :

https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=3EA59749662EE22B6A67DBBC032E74A8.tpdila14v_3?cidTexte=JORFTEXT000032983213&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id&idJO=JORFCONT000032982005

Compte personnel d'activité (CPA), associé à chaque individu à partir de l'âge de 16 ans, qui a pour objectif d'assurer une continuité dans le décompte des droits accumulés par les individus tout au long de leur vie active. Le CPA intégrera le compte personnel de formation, le compte personnel de prévention de la pénibilité et un nouveau « **Compte d'engagement citoyen** » (CEC).

Le bénévolat¹⁷⁴ sera concerné à trois titres par la création du CEC :

- Les salariés cotiseront des **heures de droit à la formation** en fonction de leur temps de travail rémunéré, mais également grâce à leur temps consacré au bénévolat (Art. L. 5151-7) ;
- Les **formations** disponibles une fois le CEC abondé pourront permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences utiles à leurs missions professionnelles, mais aussi à leur activité de bénévole. Ces formations seront financées par l'État (Art. L. 5151-11) ;
- Le CEC permettra d'acquérir des **jours de congés** destinés à l'exercice d'activités bénévoles (Art. L. 5151-7).

Il reste aujourd'hui difficile de quantifier l'impact concret qu'auront ces dispositions sur le bénévolat en France (qui représente aujourd'hui plus de 14 millions de personnes¹⁷⁵).

Communication et marketing : faire vivre l'évènement au plus grand nombre et diversifier les structures de revenus

4 pistes ont été évoquées par les experts rencontrés dans le cadre de l'étude pour renforcer les actions de communication et de marketing menées autour des GESI et intégrer de nouvelles sources potentielles de revenus.

1. Lancer des groupes de travail multisectoriels dédiés à l'amélioration de l'expérience client

La première action consiste à lancer des groupes de travail intégrant des professionnels de plusieurs secteurs (ex : évènementiel, monde du spectacle, hôtellerie, etc.) dédiés à **l'amélioration de l'expérience client** tout au long du parcours client. La France comporte en effet de **nombreuses filières d'excellence** dans le domaine du tourisme et de l'accueil, dont le savoir-faire et l'expertise pourraient être encore mieux valorisés / exploités dans l'organisation de GESI (ex : qualité de l'accueil, de la restauration, création et animation de communautés de clients, renforcement du *story telling* autour de l'évènement, etc.). Il pourrait notamment être envisagé dans ce contexte de se rapprocher de fédérations professionnelles de l'évènementiel du type Unimev¹⁷⁶, dont les acteurs sont confrontés à des enjeux et problématiques similaires à ceux de l'évènementiel sportif.

2. Réaliser un benchmark international des meilleures pratiques en matière de communication

Afin de disposer d'un **panorama actualisé de l'existant** en matière de bonnes pratiques et d'identifier les actions de communication et de marketing les plus **innovantes** menées à l'international (notamment dans les pays anglophones), une mission de veille et de benchmark international pourrait être lancée. En plus de représenter une source potentielle d'inspiration, ce benchmark permettrait aux acteurs français de disposer de **données de comparaison** permettant d'évaluer leur positionnement.

¹⁷⁴ Rappel : le bénévole est défini comme « celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui en dehors de son temps professionnel et familial » (Journal officiel du Sénat, 01/04/2010).

¹⁷⁵ Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

¹⁷⁶ L'Union Française des Métiers de l'Évènement est l'unique organisation professionnelle représentative de l'ensemble des acteurs de la rencontre professionnelle : organisateurs de foires, de salons, de congrès et d'évènements, gestionnaires de sites d'accueil et prestataires de services. Elle compte plus de 400 adhérents, soit 85% de l'activité du secteur en valeur, qu'elle représente auprès des pouvoirs publics, des organismes professionnels mais aussi de la presse et du grand public. Source : site internet d'Unimev, <http://www.unimev.fr/page-contenu/missions-actions-81>

3. Renforcer le *story telling* et la dimension affective des événements

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude ont permis de montrer l'**importance de la création de liens** entre les GESI et leurs spectateurs. A cette fin, des actions pourraient être conduites pour sensibiliser les parties prenantes de la filière de l'évènementiel sportif à l'importance de construire une histoire et un **environnement / contexte de référence** autour des GESI, ainsi que de favoriser la **création de liens et le partage de moments** de complicité entre les sportifs et le public, sur le long terme.

4. Etudier des possibilités d'action permettant de mieux valoriser les partenaires financiers des GESI

Deux types d'actions majeures ont été proposés par les professionnels interrogés dans le cadre de l'étude pour valoriser les partenariats et inciter les acteurs potentiels à vouloir associer leur nom à celui de GESI.

La première action consiste à **étudier les possibilités d'évolution des règles régissant actuellement l'encadrement de la publicité sportive** (ex : allonger la durée des rappels de parrainage à la télévision) par le biais d'une analyse de type forces/faiblesses/opportunités/menaces visant à intégrer les opportunités et impacts éventuels que représenterait la mise en œuvre de cette mesure sur différentes catégories de parties prenantes. Les professionnels ont également fait part d'un besoin de **renforcement des bonnes pratiques** et de sensibilisation des médias en matière de **naming** des événements sportifs et des infrastructures sportives, par souci de pérennité pour les GESI (ex : on continue de parler de « Bercy » au lieu de l'Accor Hotel Arena).

Responsabilité sociétale : renforcer l'exemplarité des GESI en matière de RSE

La responsabilité sociale et environnementale des GESI fait l'objet d'une **réflexion soutenue** de la part des pouvoirs publics depuis plusieurs mois : séminaire international sur la soutenabilité environnementale des grands événements sportifs internationaux, définition d'une « Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable du sport 2015-2020 »¹⁷⁷, rédaction d'un recueil des initiatives remarquables et innovantes du sport français dans la lutte contre le dérèglement climatique¹⁷⁸, conception d'un cahier de préconisations environnementales pour un grand événement sportif international¹⁷⁹, etc. L'enjeu est en effet de taille car les acteurs français semblent accuser un **certain retard** sur la question par rapport à plusieurs de leurs homologues internationaux, notamment anglo-saxons.

Les conclusions de la présente étude sur le sujet de l'éco-responsabilité des GESI s'accordent tout à fait avec les enseignements issus des réflexions citées ci-dessus, et la première piste d'approfondissement consiste donc à **approfondir les travaux menés** et à chercher à intégrer différents représentants de la filière de l'évènementiel sportif à ces réflexions.

De manière plus spécifique, 4 pistes d'approfondissement ont été évoquées lors de l'étude.

1. En amont de l'organisation des GESI, développer les bonnes pratiques en matière de dialogue / inclusion de l'ensemble des parties prenantes externes

Les travaux conduits lors de la présente étude ont permis d'identifier un **manque de dispositifs d'intégration systématique des différentes parties prenantes d'un GESI** en amont de la préparation de ce dernier, aussi bien les organisateurs de l'évènement, au sens large (cf. Partie « Cartographie d'acteurs de l'évènementiel

¹⁷⁷ « Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable du sport 2015-2020. Ambitions, axes et priorités », par Ministère de l'Ecologie, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2015, <http://developpement-durable.sports.gouv.fr/la-strategie-nationale/presentation/article/presentation-de-la-strategie>

¹⁷⁸ « Recueil des initiatives remarquables et innovantes du sport français dans la lutte contre le dérèglement climatique », par World Wildlife Fund, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2015, <http://developpement-durable.sports.gouv.fr/ressources/article/recueil-des-initiatives>

¹⁷⁹ « Cahier de préconisations environnementales pour un grand événement sportif international », Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, 2016, <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Cahier-de-preconisations.html>

sportif »), que les parties prenantes externes (ex : riverains, acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, PME, etc.).

L'enjeu consiste ainsi à **structurer une démarche de dialogue avec les parties prenantes, susceptible de bénéficier à tous les acteurs de la filière**. Cette démarche doit permettre aux parties prenantes de l'évènementiel sportif (internes et externes) **d'échanger et de co-construire** les GESI accueillis sur le territoire (en ouvrant une réflexion prospective sur le GESI / l'évènement sportif de demain). Ce besoin de **partage et de transversalité** est particulièrement important dans la perspective d'un **renforcement de l'exemplarité des GESI en matière de RSE**.

Une **instance dédiée** pourrait être créée pour animer ce processus de concertation, même si certains experts font remarquer qu'il serait d'autant plus pertinent d'utiliser des instances déjà existantes (et éviter d'ajouter une nouvelle structure et un nouveau niveau de complexité à un écosystème déjà « dense »).

Des prémices d'intégration des différentes parties prenantes dans l'organisation de GESI

Dans le cadre de la candidature de Paris aux Jeux olympiques et Paralympiques de 2024, le Comité de candidature a organisé un **dispositif de concertation** permettant de faire émerger des propositions « durables » autour de trois thématiques : « sport et société », « développement économique et territorial » et « jeux, fête et participation ».

Ce dispositif est structuré en plusieurs étapes¹⁸⁰ :

- En 2015, 12 **ateliers thématiques** ont réuni plus de 250 personnalités qui ont partagé leur vision et des propositions pour les Jeux à Paris en 2024. Ces contributions ont permis de préciser le contenu du Premier dossier de candidature remis le 17 février 2016 au CIO. Parmi une centaine de propositions, celles arrivées en tête portaient sur l'anticipation de la reconversion du village olympique comme lieu d'habitat, de vie sociale et d'activités économiques, ou encore sur la réalisation d'un réseau de pistes cyclables continues entre les différents sites olympiques¹⁸¹.
- A partir de février 2016, la concertation s'est élargie au grand public via le lancement d'une **plateforme internet dédiée**, le site « EnsembleconstruisonsParis2024.org ». Les participants ont jusqu'au 30 septembre 2016 pour voter, argumenter et formuler de nouvelles propositions ; sachant que les **100 propositions les plus soutenues** seront analysées pour figurer dans le projet Paris 2024.
- Entre mars et juillet 2016, différentes **opérations de communication et d'animation** ont été menées pour informer le grand public de l'existence de cette consultation et les inciter à participer.
- En octobre 2016, après avoir fait la synthèse de toutes les contributions, un grand **évènement de restitution** sera organisé pour expliquer ce que Paris 2024 retient de la concertation. Le bilan de la démarche sera mis en ligne sur la plateforme.
- En novembre et décembre 2016, Paris 2024 **finalisera le dossier à remettre** le 3 février 2017 au CIO.



¹⁸⁰ Site web de EnsembleconstruisonsParis2024.org : <http://www.concertation.paris2024.org/pages/le-calendrier-de-la-concertation>

¹⁸¹ « JO-Expo 24-25 : Un développement « durable » pour Paris 2024 », par Sportmag.fr, Jean-Pierre Faye et Olivier Navarranne, 30 juin 2016, <http://www.sportmag.fr/jo-expo-24-25/3504-jo-expo-24-25-un-developpement-durable-pour-paris-2024>

A noter cependant que le volet « environnement » apparaît comme un sous-thème peu visible dans la présentation générale des différentes thématiques soumises au vote des citoyens.

2. Intégrer des critères d'éco-conditionnalité dans les offres publiques en lien avec l'organisation de GESI

Afin de renforcer et de systématiser l'intégration de critères responsables dans la préparation et l'animation de GESI, des politiques d'éco-conditionnalité (intégration de critères de performance environnementale et sociale dans les offres proposées) pourraient être développées pour :

- **L'éligibilité des acteurs de l'évènementiel sportif à des subventions** pour l'organisation de GESI ;
- **L'attribution de marchés publics** pour la réalisation de nouvelles infrastructures sportives, dans une vision de long terme. Les entreprises de BTP sont en effet déjà en mesure de proposer des solutions accessibles, performantes et pouvant même représenter un avantage financier sur le long terme¹⁸² (ex : bâtiment à énergie positive¹⁸³).

3. Promouvoir des référentiels RSE dédiés à l'organisation de GESI

Pour permettre aux organisateurs de GESI d'**orienter leur réflexion** en matière de RSE, de disposer de **cadres de référence ainsi que d'exemples** de mesures pouvant être mises en œuvre dans l'organisation de GESI, une action de conception de référentiels RSE dédiés à l'organisation de GESI pourrait être envisagée. Une démarche spécifique devrait ensuite être conduite pour diffuser ces référentiels auprès des différentes parties prenantes.

4. Quelle place pour les GESI dans la loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTE-cv) ?

Une réflexion pourrait être conduite pour **envisager les modalités de contribution des infrastructures sportives accueillant des GESI aux objectifs environnementaux fixés par la loi de LTE-cv**. Les infrastructures sportives possèdent en effet des caractéristiques (implantation urbaine, surface, connexion avec des réseaux de transport, etc.) qui pourraient être mieux valorisées (ex : infrastructure de stockage de l'énergie, d'agriculture urbaine, etc.).

Etapes de la chaîne de valeur

Exploitation : au-delà de la maîtrise technique, reconnue, renforcer les compétences des acteurs français en matière d'exploitation des GESI

1. Consolider et valoriser l'expertise française en matière d'hospitalité

Faire de l'hospitalité (en termes d'accessibilité aux infrastructures, de fluidité dans les déplacements, de professionnalisme, de qualité des infrastructures, d'accueil des spectateurs, etc.) **l'une des priorités** affichées pour l'organisation des GESI représente un enjeu pour les prochains GESI. A ce titre, une **charte** pourrait être **co-construite à l'échelle nationale** pour référencer les bonnes pratiques / erreurs à éviter, sensibiliser l'ensemble des parties prenantes à ces bonnes pratiques et encourager le développement d'offres de marché à forte valeur ajoutée. Enfin, en lien avec l'action de la filière sport en France, l'élaboration d'un référentiel de l'expérience client pourrait être envisagée.

¹⁸² Fabrice Bonifet, directeur Développement Durable du groupe Bouygues, 28 avril 2016

¹⁸³ Les bâtiments à énergie positive se définissent comme des bâtiments qui produisent plus d'énergie (électricité, chaleur, etc.) qu'ils n'en consomment pour leur fonctionnement.

Héritage : mieux structurer la capitalisation des retombées et des enseignements liés à l'organisation des grands événements sportifs

Il existe aujourd'hui un certain **déficit en termes de dispositifs de capitalisation / transfert de compétences** entre grands événements sportifs en France.

Ce manque a notamment été constaté par l'équipe projet dans le cadre de la présente étude. Il a été difficile de recueillir et de centraliser des données homogènes sur la thématique de l'organisation des GESI, et l'équipe a souvent été confrontée à des problèmes de confidentialité / manque de transparence.

4 pistes d'approfondissement (qui suivent un enchaînement chronologique) ont été identifiées pour remédier à cette problématique.

1. Mener un travail de réflexion autour de la notion d'héritage

Les experts interrogés ont évoqué la nécessité de mener un travail de réflexion autour de la **définition de la notion d'héritage**, et de **déterminer de manière concertée des critères d'évaluation de l'héritage** communs à l'ensemble des GESI.

S'accorder sur une grille de critères d'évaluation (référentiel) de l'héritage des GESI est essentiel pour se donner les moyens de **mieux objectiver la performance des GESI** (notamment dans un contexte potentiel de création d'indice de performance durable / référentiel partagé des GESI). Cela peut passer par la mise en place d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

2. Intégrer la notion d'héritage en amont des événements

Une deuxième recommandation consiste à envisager des actions visant à **intégrer la problématique de « l'héritage » dès la conception des dossiers de candidature**. L'objectif consiste ainsi à encourager une **réflexion de long terme** sur la création de valeur locale, le développement des pratiques, etc.

DÉBATS : Quel projet pour quel héritage ?

Choisissez ici le thème auquel vous souhaitez contribuer pour faire des Jeux durables et bénéfiques pour tous.

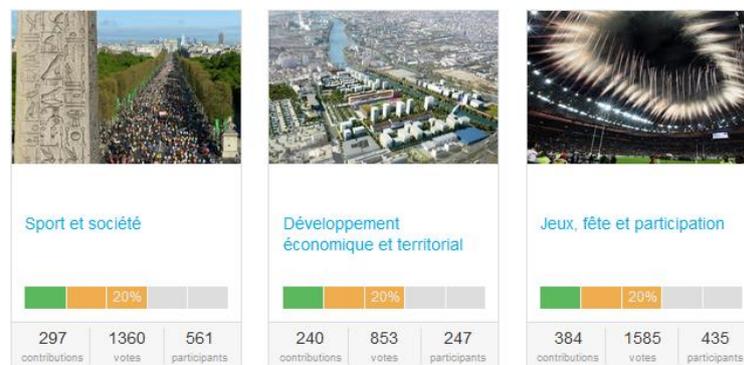


Figure 30 : Le dispositif de concertation prévu dans le cadre de la candidature de Paris aux JO 2024 inclut une réflexion sur la notion d'héritage

3. Promouvoir des dispositifs d'amélioration continue

Pour permettre à l'offre française de **gagner en professionnalisme et en valeur ajoutée**, des actions pourraient être envisagées pour adopter une logique d'amélioration continue visant à **mettre en commun l'expertise issue de l'organisation de tous les GESI** et à favoriser le **partage de connaissances et la mutualisation de bonnes pratiques (retours d'expériences)** pour tous les maillons de la chaîne de valeur.

Une structure indépendante (centre d'excellence) pourrait être créée à cet effet, avec les objectifs suivants :

- **Centraliser et homogénéiser les informations** qualitatives et quantitatives obtenues ;
- Proposer des **cadres, outils et méthodologies** de référence ;

- Organiser des **séminaires et des formations** pour permettre aux différentes parties prenantes de monter en compétence, etc.

4. Evaluer les GESI de façon systématique

La dernière piste d'approfondissement porte sur la mise en place systématique d'un **comité d'évaluation** pour l'organisation de chaque GESI, en lien étroit avec le comité d'organisation et associant le cas échéant les représentants des pouvoirs publics impliqués, notamment en matière de financement.