

Rapport à  
Monsieur Nicolas Sarkozy  
Président de la République

POUR UNE POLITIQUE GAGNANTE  
DES GRANDS ÉVÈNEMENTS

« Les grands évènements, outil stratégique et levier de croissance pour la France »

Philippe Augier,  
Maire de Deauville, Président de France Congrès

DEFINITION	3
INTRODUCTION	5
<b>I - NÉCESSITÉ D'UNE STRATÉGIE FRANÇAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES GRANDS ÉVÈNEMENTS</b>	<b>8</b>
<b>1 - Le développement des grands évènements est une « ardente obligation »</b>	<b>8</b>
● Un grand évènement crée de la visibilité	9
● Un grand évènement est créateur de valeur	10
● Les grands évènements sont des facteurs de croissance et de relance pour la France	12
● Les grands évènements : quels outils pour en mesurer l'impact ?	15
● Les grands évènements à l'origine de filières économiques vivaces	17
<b>2 - La France, grand pays pour les grands évènements... pour combien de temps encore ?</b>	<b>19</b>
● De vraies forces et une position dominante...	20
● ... mais des faiblesses de plus en plus marquées	22
<b>3 - Une concurrence étrangère de plus en plus dynamique</b>	<b>28</b>
● De plus en plus de pays ont compris l'intérêt d'une politique de grands évènements très active	28
● Des stratégies de conquête agressives	31
● Des impacts économiques et sociaux extrêmement forts	33
<b>II - POUR UNE POLITIQUE GAGNANTE DES GRANDS ÉVÈNEMENTS</b>	<b>35</b>
<b>1 - Définir une politique adaptée aux enjeux</b>	<b>35</b>
● Deux conseils aux décideurs publics	35
● Établir un projet pour l'avenir en analysant les secteurs d'intervention prioritaire	37
● Insuffler un « état d'esprit Grands Evènements »	41
<b>2 - Créer une organisation adaptée : l'Agence Nationale pour les Grands Évènements</b>	<b>46</b>
● Ses missions	46
● Son organisation	49
● Ses priorités	53
<b>3 - Des propositions d'évènements</b>	<b>53</b>
● Une grille de choix et d'analyse...	54
● ... Et quelques propositions	55
EN CONCLUSION...	59
LETTRE DE MISSION DU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE	60
ANNEXES	62
1 – Le Comité de Pilotage	63
2 – Liste des personnalités entendues	64
3 – Liste de grands évènements internationaux	69
4 – Liste des Etats étrangers analysés	76
5 – Comparatif des capacités en salles de spectacle et en stades de Londres et Paris	77
6 – <b>Résumé des préconisations</b>	<b>78</b>

Le thème des grands évènements a, jusqu'à présent, été peu traité par les pouvoirs publics : qu'est-ce qu'un grand évènement ? Pourquoi et comment les créer ou les attirer ? Comment les gérer ? Autant de questions sans réponse précise alors même que l'importance économique et sociale de ces manifestations est de plus en plus évidente.

Tout d'abord, le concept lui-même reste encore très flou.

Plusieurs auteurs, particulièrement anglo-saxons, ont écrit sur le sujet. Des analyses sectorielles, sous l'impulsion d'universitaires, commencent également à se développer en France. Toutefois, les nombreux entretiens menés durant cette mission m'ont conduit à constater qu'il n'existe aujourd'hui ni analyse exhaustive ni même définition reconnue et incontestable de ce que sont les grands évènements.

En second lieu, l'évènementiel, néologisme désormais courant, et reflet de la diversité des types de manifestation concernées, n'est devenu que récemment un secteur reconnu comme activité professionnelle. Celle-ci demeure d'ailleurs assez fragmentée, entre les professionnels de l'évènementiel stricto sensu, les organisateurs de congrès, les gestionnaires de parcs d'exposition et de palais des congrès, etc.

Enfin, la diversité des grands évènements ne facilite pas leur appréhension. **Les secteurs dans lesquels ils peuvent être organisés sont aussi nombreux que les champs d'activités collectives.** Pour s'en tenir à une typologie assez simple, on peut ainsi considérer les évènements sportifs, culturels, économiques, commémoratifs, diplomatiques, religieux et de société. Les intervenants sont eux-mêmes divers puisqu'ils peuvent être publics ou privés, nationaux ou internationaux, sans but lucratif ou ayant le profit pour objet.

Pourtant, au-delà de ces différences, ce qui fait l'unité profonde du concept de grand évènement, c'est qu'il implique une dimension exogène : c'est une manifestation qui va au delà du secteur, du territoire et des personnes naturellement concernées par sa thématique<sup>1</sup>.

C'est donc un évènement qui, tout à la fois :

- implique des secteurs qui ne sont pas dans la même branche d'activité ;
- bénéficie d'un concept préalable différenciant, cohérent, porteur de valeur (sans S) et de valeurs (avec S) induisant un positionnement particulier (unique, attractif) ;
- fait participer ou mobilise aussi des partenaires qui ne sont pas spécialistes du secteur d'activité ou de la thématique de l'évènement, qu'il s'agisse des acteurs ou participants, des visiteurs, des mécènes ou sponsors, et des médias ;
- mobilise des flux financiers importants, débordant de l'évènement lui-même ou du lieu de son déroulement, au profit d'autres secteurs d'activité (construction d'infrastructures, transports, hébergement, restauration, tourisme en période d'évènement, etc.) ;
- rayonne au plan international (en participants, en notoriété et en image ainsi qu'en retombées de toutes sortes) ;
- est une référence nationale même s'il dépend d'une organisation privée. Le grand évènement mobilise fortement les meilleurs, personnalités et acteurs, de l'univers de l'évènement (champions internationaux de la discipline, grand public, médias référents, clubs d'entreprises significatives, personnalités grand public) ;
- a une histoire et se construit dans la durée.

Compte tenu de ces différents éléments, la définition du grand évènement que j'ai retenue dans ce rapport est la suivante (les termes en italiques sont illustratifs et ne constituent pas une liste exhaustive) :

<sup>1</sup> Je remercie particulièrement M. Joël Gayet, fondateur de Comanaging pour sa contribution spécifique à cette réflexion

**« Un grand évènement est une manifestation qui, concernant principalement un secteur d'activité (sport, culture, économie), a des répercussions territoriales de tous ordres (création de valeur, effet d'image, facteur de cohésion sociale, divertissement) et, à un titre ou à un autre, un impact international (venue de touristes étrangers ; effet d'image ; réplication de l'évènement à l'étranger) bénéfique pour le pays ou le territoire d'accueil.**

Son déroulement implique des secteurs allant très au-delà du seul champ de l'activité concernée ; il mobilise des flux financiers importants et beaucoup plus larges que l'évènement lui-même ou que le lieu de son organisation ; il implique en particulier une médiatisation très spécifique (via la télévision, Internet, la presse écrite généraliste et spécialisée).

Le caractère exceptionnel ou régulier, la nature de l'évènement (compétition sportive, commémoration d'évènement, festival culturel, salon professionnel, congrès), la durée (d'une journée à une année), le mode de désignation du ou des lieux d'accueil peuvent varier selon les évènements et interdisent donc toute catégorisation globale.

Tous les grands évènements se caractérisent par un concept initial fort ; ils sont porteurs de valeurs et créateurs de valeur, et sont capables de laisser une trace dans l'histoire. »

**6 juillet 2005**  
**28 novembre 2004**  
**13 janvier 1995**

**Le 6 juillet 2005, à Singapour**, la ville de Londres obtient 54 voix sur 104, soit la majorité nécessaire pour être élue ville hôte des Jeux de la XXX<sup>e</sup> Olympiade, en 2012.

Les causes de ce succès méritent d'être méditées car peu de parieurs auraient misé sur Londres quand, le 18 mai 2004, la commission exécutive du CIO avait arrêté la liste des cinq villes retenues pour la candidature.

Le Royaume-Uni avait subi trois échecs en 1992, 1996 et 2000. La candidature de Londres s'était dessinée tardivement et n'avait été validée qu'au tout dernier moment ; elle ne semblait guère soutenue, ni par le maire de Londres, ni par l'ensemble de la population. Le dossier technique paraissait difficile à finaliser et moins abouti que celui de Paris.

Pourtant, la candidature britannique a été conçue dès l'origine en analysant les causes des échecs précédents, en mobilisant dès le départ les entreprises et les pouvoirs publics dans un réel esprit de partenariat, en faisant porter la candidature par une figure emblématique du mouvement sportif, en évitant la personnalisation politique, en prenant en considération les spécificités de chaque électeur, en pratiquant un lobbying intelligent au plan international et en faisant valoir les conséquences positives des J.O. pour l'aménagement de la cité, particulièrement comme accélérateur d'investissement.

La candidature londonienne, portée par des professionnels aguerris, exprimait la volonté de gagner et non la certitude de gagner.

Londres 2012 ou comment une réussite majeure révèle les forces politiques, culturelles, diplomatiques et surtout de savoir-faire, désormais nécessaires dans **le nouveau type de grande compétition internationale qu'est devenue la captation de grands évènements.**

**Le 28 novembre 2004 s'achève à Lille** une année riche de 7500 évènements organisés sur un territoire fédérant 193 communes, qui a rassemblé 9 millions de personnes, a été un formidable accélérateur de rénovation urbaine, a représenté un investissement matériel et immatériel très rentable et a profondément modifié l'image du Nord et de sa capitale.

Ce succès a d'ailleurs suscité de nombreuses autres initiatives, portées par un vrai consensus politique, de Bombaysers de Lille 2006 à Europe XXL en 2009, de l'accueil des championnats du monde d'athlétisme junior 2011 à celui des championnats du monde de gymnastique rythmique et sportive également en 2011, sans oublier la candidature aux J.O. des jeunes et la participation à la candidature pour l'Euro 2016 de football.

« Lille, capitale européenne de la culture 2004 » ou comment un grand évènement voulu par les édiles locaux, porté par l'ensemble de la population s'est révélé **un facteur de cohésion sociale et le détonateur de multiples initiatives structurant une stratégie de développement économique et social.**

**Le 13 janvier 1995 s'ouvre, à Villepinte**, le premier salon « Maison et objet ».

Quatorze ans après sa création, le salon est devenu le leader européen des salons dans sa catégorie. L'édition de janvier 2009 (la manifestation est semestrielle) a attiré, malgré la crise, 76 000 visiteurs dont plus de 40% d'étrangers. Elle attire aujourd'hui deux fois plus de visiteurs qu'à sa création.

Cette manifestation est née de la volonté des professionnels de la décoration d'unir leurs forces dans un secteur très concurrentiel où le savoir faire français est reconnu mais de plus en plus confronté à l'excellence d'autres pays.

La fusion de plusieurs salons existants, l'ouverture vers l'extérieur, la recherche constante d'innovation, la possibilité de s'étendre sur des surfaces suffisantes (mais qui, tout comme les conditions d'accès, deviennent problématiques compte tenu du développement du salon) ont permis ce succès. Celui-ci est évidemment créateur de valeur ajoutée pour les industries du secteur et, toutes choses égales par ailleurs, représentent pour ces entreprises un enjeu analogue au Mondial de l'automobile pour les constructeurs français.

« Maison et objet » ou comment **la volonté stratégique d'entreprises d'un secteur d'activité, alliée à l'intelligence de l'ouverture sur l'extérieur et appuyée sur des infrastructures correctement dimensionnées dès le départ ont permis un beau succès économique.**

La date de la victoire de Londres dans sa candidature à l'accueil des J.O. 2012, l'ultime journée de « Lille, capitale européenne de la culture 2004 », l'inauguration à Villepinte du premier salon Maison et objet symbolisent, chacune à sa façon, les forces, faiblesses et enjeux pour la France de l'organisation de grands événements.



Le rapprochement de ces manifestations peut paraître artificiel tant la diversité de leurs champs est grande. Pourtant, leurs caractéristiques communes justifient une véritable réflexion.

Un grand événement est, en effet, une manifestation qui, concernant principalement un secteur d'activité, a des répercussions territoriales de tous ordres et qui, à un titre ou à un autre, possède un impact international bénéfique pour le pays ou le territoire d'accueil.

Les grands événements ont, en France, un caractère singulier : spectaculaires par essence, puisque leur condition première est de rassembler une population nombreuse en un laps de temps prédéfini, pour une circonstance exceptionnelle, mais leur existence même ne semble finalement pas intéresser outre mesure.

Qui, par exemple, s'avise que les organisateurs de salons et congrès sont parmi les plus exposés à la mondialisation de l'économie, aux risques de délocalisation – avec les suppressions d'emplois qui y sont liées - ou que, a contrario, ce secteur représente 7,8Mds€ de retombées économiques et que 300 000 emplois relèvent du seul secteur des foires, salons et congrès<sup>2</sup>, soit un peu plus que les emplois de l'industrie automobile, au sens strict, fleuron reconnu de notre économie ?

Il suffit d'ailleurs que trois grands salons tournant dans le Monde, EMO (machines outils), ITMA (machine textiles) et SIAE viennent la même année à Paris (comme ce fut le cas en 1999) pour ajouter 1Md€ de retombées directes ! ...

Qui a conscience, toujours dans ce domaine économique crucial, que le plus grand salon mondial, exportateur d'ailleurs de son savoir-faire se tient tous les deux ans à Paris et s'appelle le Mondial de l'automobile ? Ou encore que 23 Mds€ de contrats sont conclus chaque année grâce à la présence de nos entreprises dans un salon français<sup>3</sup> ?

Qui, hormis certains élus locaux, sait l'importance économique de ces événements, que ce soit à Cannes avec le développement d'une politique volontariste d'attraction de congrès – l'un des trois piliers de l'économie locale selon son maire -, à Paris où cette activité contribue notamment à la collecte des quelque 30 M€ de taxe de séjour ou à Barcelone, qui a fondé une grande partie de sa stratégie de développement économique sur la captation de ces événements ?

<sup>2</sup> Cf. « Le tourisme d'affaires : un atout majeur pour l'économie ». Rapport au Conseil économique et Social de M. Bernard PLASAIT - Juin 2007

<sup>3</sup> Ibid

Qui reconnaît que les grands évènements, qu'ils soient réguliers comme le festival d'Avignon ou exceptionnels comme les années « Capitale européenne de la culture » ont, au-delà de leur aspect festif, une importance économique majeure et constituent un vecteur d'image et de cohésion sociale ? Si la culture a un coût, elle est aussi un élément de l'économie créatrice de richesses, pas seulement intellectuelles ou sensibles.

Qui a jamais mesuré l'impact durable d'accélérateur des investissements et de la rénovation urbaine des très grands évènements sportifs, bien au-delà des frissons momentanés procurés par les exploits ou les mésaventures des athlètes ?

Bref, tel le Gulf Stream réchauffant l'océan Atlantique de façon invisible, **les grands évènements sont omniprésents, bénéfiques... mais nous ne nous rappelons leur existence que quand le déplacement de l'un d'entre eux vers des contrées plus accueillantes, ou qui les désirent plus, nous conduit à constater que leur départ est malencontreux et très regrettable.**

Or, au-delà du seul secteur des congrès et salons, les enjeux économiques sont essentiels. De façon directe, par l'activité créée notamment dans les structures d'accueil, ou indirecte, par l'effet d'image pour la France, l'évènementiel a un impact majeur pour l'industrie touristique, laquelle a représenté en 2007 6,3% du Produit Intérieur Brut français (seulement 3,8% au niveau mondial) et 1,8 million d'emplois (800 000 emplois directs et 1 million d'emplois indirects).

L'une des difficultés de l'analyse est toutefois que cette activité ne se réduit pas à un secteur unique de l'économie, lui fût-il aussi lié que le tourisme. En effet, les entreprises concernées ne sont pas seulement les acteurs du tourisme (hôtels, restauration, voyagistes, etc.) ou des salons et congrès (gestionnaires de parcs d'exposition, de palais des congrès, organisateurs de congrès) mais aussi les agences conceptrices, les structures opérationnelles, les P.M.E. mobilisées pour la réalisation des équipements nécessaires à la tenue des évènements, sans oublier certains groupes de médias dont l'activité d'organiseurs d'évènements sportifs est une composante essentielle du chiffre d'affaires.

A ce caractère foisonnant de l'activité d'entreprise, il convient d'ajouter le rôle particulier du monde associatif, notamment dans le domaine de la culture et des sports et, évidemment, l'importance des initiatives des collectivités publiques, Etat et collectivités locales, pour la captation, la création et l'organisation de grands évènements.

La multiplicité des intervenants publics et privés correspond à la diversité des manifestations susceptibles d'être regroupées sous le vocable de grands évènements, lequel n'a apparemment jamais fait l'objet d'une normalisation. Mieux, malgré son importance, le secteur n'a jamais réellement fait l'objet d'une réflexion sur les conditions dans lesquelles son efficacité pourrait être améliorée.

**La profusion des initiatives publiques et privées a assuré la vitalité du secteur, particulièrement grâce au volontarisme de certains acteurs, entreprises, villes ou individus. Mais ce modèle trouve aujourd'hui ses limites et, si la France occupe aujourd'hui une position majeure dans le secteur des grands évènements, celle-ci n'est pas assurée pour l'avenir.**

La présente étude a donc pour objectif premier d'améliorer la connaissance de ce secteur économique, notamment en contribuant à le définir, en faisant la liste desdits évènements et en établissant le calendrier, en analysant l'approche qu'en ont les pays étrangers ainsi que les études nationales et internationales sur les retombées économiques directes et indirectes.

Elle formulera également des propositions d'améliorations dans l'organisation de la coopération entre les partenaires institutionnels et les acteurs privés, la fédération des énergies étant particulièrement indispensable dans ce secteur. Elle s'attachera enfin à la façon d'optimiser les candidatures, et elle proposera des thèmes pouvant donner lieu à la création de grands évènements.

# I - NÉCESSITÉ D'UNE STRATÉGIE FRANÇAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES GRANDS ÉVÈNEMENTS

La France est l'un des principaux pays organisateurs de grands évènements. L'impact économique de ceux-ci est crucial, surtout dans cette période où ils pourraient constituer un des éléments de relance, particulièrement pour l'investissement. Leur importance sociale n'est pas moins évidente.

Le recensement des évènements tel qu'il a été dressé pour ce rapport conduit déjà à en dénombrer plusieurs centaines (cf. annexe n°2). De cet inventaire à la Prévost, qui va du Tour de France aux grands congrès médicaux et du Mondial de l'automobile au festival de Cannes, on peut retenir quelques lignes de force. A titre d'exemple :

Le sport est l'un des secteurs les plus caractéristiques et les plus foisonnants (l'un de mes interlocuteurs<sup>4</sup> m'a ainsi indiqué que cinquante-quatre évènements omnisports mondiaux étaient organisés dans une période quadriennale !) mais il est loin d'être le seul.

Les grands congrès (plus de 5000 participants) sont un des piliers de cette économie. Les congrès majeurs sont au nombre d'une centaine et se déroulent à des périodicités diverses (de l'annuel au quinquennal), certains exclusivement aux Etats-Unis, d'autres peuvent être captés. Les congrès européens de plus de 10 000 participants sont au nombre d'une trentaine ; le secteur médical y est prépondérant.

Cette brève description montre la richesse de ce secteur.

Pourtant, cette réalité est ignorée.

Pire, **la vitalité de ce secteur semble totalement méconnue**. Si les plans de soutien à l'industrie automobile ou à la filière agro-alimentaire semblent naturels à tous, l'idée que le secteur des grands évènements puisse bénéficier d'une politique volontariste et être créateur de richesses semble incongrue : comme autrefois les habitants de Paris regardaient avec incompréhension les Persans de Montesquieu, les Pouvoirs publics se demandent trop souvent comment l'on peut être organisateur de grand évènement.

Or, la concurrence internationale est désormais très vive sur ce marché et les évènements captés par d'autres pays ne se reconquièrent que difficilement. En outre, si la France demeure un acteur dominant, ses handicaps s'accumulent et un sursaut est désormais indispensable pour que nous restions une superpuissance en ce domaine. Celui-ci passera d'abord par une prise de conscience collective : la France est réellement aujourd'hui face au défi des grands évènements.

## 1 - Le développement des grands évènements est une « ardente obligation »

Intuitivement, tout le monde s'accorde à reconnaître que l'organisation d'un évènement exceptionnel est créatrice de richesses. Tout « grand évènement », quelle que soit sa thématique, apporte de la richesse aux différents niveaux de territoire sur lequel il se déroule ainsi qu'à ses acteurs et au secteur qui est le sien. La difficulté est d'apprécier l'importance de cet apport. Celui-ci concernant d'abord l'image du territoire ; il s'apprécie également en termes de création de valeur.

<sup>4</sup> M. Etienne Thobois, ancien directeur du GIP d'organisation de la coupe du monde de rugby



- **Un grand évènement crée de la visibilité**

- **Il permet la diffusion d'images, particulièrement au plan international**

L'une des plus belles vitrines de la France au plan international est ainsi le Tour de France. L'exposition médiatique internationale de cette course est sans égal : 170 pays bénéficient de retransmissions télévisées et tous mes interlocuteurs ont souligné la qualité des images diffusées ; l'impact aux USA quand il y avait des champions américains a pu être précisément mesuré via l'accroissement de clientèle américaine en France. La beauté des paysages et monuments français trouve en cette manifestation le meilleur des promoteurs.

- **Un grand évènement est porteur d'une « marque de fabrique ». Celle-ci est toujours positive, renvoyant au dynamisme, à la vitalité et à la créativité**

L'exemple le plus accompli en ce domaine est l'expérience de « Lille, capitale européenne de la culture » : selon une étude publiée par le Financial Times, cette opération a fait gagner dix ans de notoriété internationale à Lille<sup>5</sup>. Dans les études comparatives internationales, cet exemple est constamment cité. De même, la commémoration du centenaire de la ville de Deauville en 2010 s'intégrera-t-elle dans une politique globale d'évènements, qui exploite l'image de la ville mais avec une vision résolument tournée vers l'avenir et non seulement commémorative.

Dans le même ordre d'idée, les Pays-Bas ont développé une stratégie d'image fondée sur l'organisation d'évènements culturels (grandes expositions) ou d'animation (parade de navires) qui sont désormais partie intégrante de la richesse du pays.

En un mot, le grand évènement crée ou retransmet **une image d'innovation et de dynamisme** : c'est le caractère vivant et en mouvement du secteur ou du territoire qui est valorisé («c'est là où les choses bougent»). Quelles que soient les raisons de fond du transfert, quand « GSM Mobile World Congress » est parti de Cannes pour Barcelone, c'est bien la vitalité de la capitale catalane dans le secteur des salons qui a été ressentie par tous.

- **Un grand évènement assure la prépondérance d'un territoire et des activités qui y sont liées**

Les entreprises majeures du secteur sont là et **il faut donc que tous y soient.**

Être au Festival de Cannes, ce n'est pas céder au fantasme de la montée des marches ; c'est être à l'unique endroit où, une fois par an, tous les acteurs de l'industrie cinématographique sont et doivent être.

De façon corrélative, un salon professionnel perd en attractivité du fait de la diminution du nombre d'exposants et de prescripteurs et, dans un monde marqué par la concurrence, l'exposant choisit le salon où il est assuré d'avoir le plus de contacts.

- **Un grand évènement confère une image d'efficacité à son organisateur**

**La réussite de tout grand évènement s'accompagne toujours d'une image d'efficacité et de performance exceptionnelle.**

De ce point de vue, de la Coupe du monde de football 1998 à celle de rugby 2007, le savoir-faire français est reconnu et conduit les instances sportives internationales à s'attacher les services de Français pour des responsabilités opérationnelles – ce que la sous-représentation de la France dans les instances de gouvernance des dites fédérations et du mouvement sportif international ne laissait guère espérer.

- **Un évènement majeur est une occasion unique de promouvoir l'accueil, le partage et l'échange**

Par définition, tout évènement est un lieu d'échange et de partage, sur place ou à travers les médias et supports de communication.

<sup>5</sup> Entretien M. Didier Fusillier, responsable de « Lille, capitale européenne 2004 de la culture »

La candidature de Marseille pour l'organisation de l'édition 2013 de « Capitale européenne de la culture » s'est ainsi faite dans le cadre d'une agglomération élargie, touchant 2,2M d'habitants, le rayon des manifestations étant de 100 km autour de Marseille. C'est une candidature soutenue par toutes les forces politiques et économiques de Marseille et de la région : ce n'était pas la candidature de la seule ville de Marseille et l'association organisatrice regroupe toutes les collectivités locales, quelle que soit leur couleur politique, et les représentants du monde économique<sup>6</sup>. Il y a là un exemple remarquable de fédération des énergies que seul un évènement exceptionnel permet.

- **Un grand évènement est créateur de valeur**

- **Il est mobilisateur et favorise l'émergence d'une "intelligence collective" : convergence de savoirs, d'expertises, de personnalités de référence**

Il permet une ouverture, un partage de culture et la création d'un réseau de relations du fait des rencontres et échanges entre des visiteurs et des promoteurs ainsi qu'entre les participants, sur place ou via Internet.

C'est ainsi qu'un grand évènement sportif, outre la modernisation des infrastructures, conduit à un afflux de nouveaux adhérents (p.ex. : +8% après la Coupe du monde de football 2006) et à un accroissement de notoriété qui permet d'obtenir de nouvelles recettes des sponsors.

Il conduit enfin fréquemment à **la découverte des nouveaux savoir-faire et talents**. Les manifestations organisées lors du bicentenaire de la Révolution française ont ainsi directement favorisé l'émergence d'un secteur économique spécialisé dans l'ingénierie culturelle très exportatrice (p.ex. : certaines des composantes de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques de Pékin étaient sous la responsabilité de créateurs français).

- **Il est synonyme de créativité de par sa constante évolution**

Le développement d'Internet a, évidemment, une incidence considérable sur les retombées des grands évènements. Tout d'abord, cette technologie est désormais consubstantielle à la tenue de toute manifestation d'ampleur, que ce soit dans son organisation ou sa communication.

Mais, au-delà, **Internet et les nouvelles technologies ont changé radicalement les repères de l'espace et du temps, induisant des comportements nouveaux** pour les participants éventuels à des manifestations, où qu'elles se déroulent<sup>7</sup>. Ils suscitent l'apparition de nouveaux évènements virtuels lesquels dépassent le simple phénomène du « buzz » sur Internet. Le récent Vendée Globe, par exemple, s'est ainsi doublé d'une compétition virtuelle qui a mobilisé 370 000 participants.

Ainsi les grands évènements ont-ils une importance internationale évidente, par le nombre d'internautes concernés.

Enfin, dans la stratégie de développement de certains territoires apparaît la volonté d'exploiter les grands évènements soit directement, en les organisant, soit indirectement, en se posant comme base arrière des manifestations des pays voisins. La politique en cours dans la région Nord vis-à-vis des J.O. de Londres mérite à cet égard d'être citée. Aujourd'hui, l'impact des grands évènements ne peut donc être exclusivement apprécié pour ceux que le pays organise, mais doit intégrer une réflexion sur « **la stratégie du coucou** » et la capacité à exploiter les évènements organisés par d'autres.

- **Il génère d'importantes retombées économiques et sociales**

Celles-ci peuvent être immédiates et localisables : par exemple, l'organisation du Tour de France a un impact direct pour l'économie des villes étapes du seul fait de son gigantisme : 3000 personnes dans la caravane suscitent 3000 nuitées et 6000 repas quotidiens durant vingt jours dans les régions traversées.

<sup>6</sup> Entretien M. Hivernat, responsable de la programmation de « Marseille, capitale européenne 2013 de la culture »

<sup>7</sup> Cf. le rapport du contrôle général économique et financier : « L'offre touristique française : projet destination France 2020 » - Mars 2008)

L'impact économique global d'un grand évènement sportif peut être schématisé en trois sous-ensembles : le premier, central, concerne l'organisation elle-même, il est en principe toujours équilibré ; le deuxième prend en compte le coût des infrastructures, toujours déséquilibré, il est généralement financé par les collectivités publiques ; le troisième, le plus vaste, reprend toutes les retombées économiques, c'est le plus difficile à quantifier mais il est théoriquement toujours positif<sup>8</sup>.

La Coupe du monde de rugby 2007 a été l'occasion d'un travail d'analyse particulièrement approfondi réalisé, à la demande du Secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports, par le centre du droit et de l'économie du sport de l'université de Limoges. Ce type de travail mesurant les retombées économiques et sociales d'un grand évènement est assez rare, ce qui est regrettable (cf. infra I.2-4).

Le travail de comparaison internationale m'a d'ailleurs permis de constater que **la mesure des effets économiques des grands évènements sportifs était relativement peu développée** : les analyses sont toujours faites avant l'évènement, sur la base d'hypothèses et il est assez rare qu'un travail a posteriori soit réalisé. Lorsqu'il l'est, par exemple en Grande Bretagne, c'est fréquemment sur la base de données standard (dépense moyenne par type de touriste, sans mesure des éventuels effets de substitution). Seuls le Canada et l'Espagne effectuent des travaux plus poussés.

L'encadré ci-dessous donne l'exemple d'une analyse effectuée en Espagne pour mesurer l'impact économique d'un grand évènement sportif, la coupe de l'America.

### **Rapport sur l'impact économique de la 32<sup>ème</sup> édition de la coupe de l'America (Institut de recherches économiques de Valence)**

- 6,4 M visiteurs pour la Coupe ; 2,8 M pour la seule saison 2007 ;
- 4,2 Mds téléspectateurs au total entre 2004 et 2007 ;
- 22 M visites sur le site Internet entre 2004 et 2007 ;
- 6700 accréditations de journalistes ;
- L'organisation de la Coupe a suscité une dépense cumulée de 5,7Mds€ ;
- 2,768 Mds€ de valeur ajoutée sur la période 2004-2007 ;
- Cet impact, notamment pour les dépenses, est plus important que celui des précédentes éditions, particulièrement en raison de l'important programme d'investissement assumé par la région et du fait du plus grand nombre d'équipes participantes ;
- 45% de ces dépenses ont été faites dans le cadre du plan régional ; 15,9% par le consortium Valence 2007, 12,8% par les équipes et 10,4% par l'Etat espagnol ;
- 74% de ces dépenses étaient de l'investissement ; 26% du fonctionnement. Le principal financeur pour l'investissement a été la région. S'agissant des dépenses courantes, les principaux flux viennent des équipes et des dépenses des touristes. Le total des dépenses des agents directement concernés par l'évènement (équipes, visiteurs, organisation de la C.A. s'élève à 615 M€ ;
- L'impact sur la valeur ajoutée dans la seule région de Valence est estimé à 2,72 Mds€.
- Le total des emplois créés ou maintenus est de 73 859 sur la période ;
- L'impact cumulé de l'évènement représente 2,67 % du PIB et 3,29 % de l'emploi de la région de Valence. En linéarisant les impacts, le surcroît de croissance du PIB régional dû à la C.A. peut être estimé à 1% annuel en 2005, 2006 et 2007 ;
- Le secteur ayant principalement bénéficié de la C.A. est celui des services avec 56,6% de la valeur ajoutée et 63,6% des emplois créés- les principaux bénéficiaires étant le commerce, l'hôtellerie, l'immobilier et les services aux entreprises. Le secteur de la construction est le second bénéficiaire avec 27,3% de la valeur ajoutée et 24,8% des emplois.

Les retombées directes (avec pour les visiteurs des dépenses moyennes par séjour très supérieures à celle du tourisme individuel) et indirectes font l'objet d'analyses plus approfondies dans le domaine des salons et congrès. L'association France - Congrès a ainsi développé il y a plusieurs années une méthodologie d'analyse, laquelle fait actuellement l'objet d'une révision.

<sup>8</sup> Entretien M. Etienne Thobois

Selon les indications données lors des entretiens par les responsables de Viparis et de la mairie de Paris<sup>9</sup>, les enjeux économiques sont colossaux : l'activité de salons est actuellement essentiellement européenne. Leurs retombées économiques sont énormes : 4,5 à 5 Mds€ / an en Ile de France pour les congrès et salons (20 à 25% liés à la manifestation ; 75 à 80% indirects). Quand un touriste « ordinaire » dépense 100, un touriste « salon » dépense 200 et un touriste « congrès » 400.

En Grande Bretagne, comme pour les manifestations sportives, les mesures d'impact pour les congrès sont basées sur des standards : nombre de délégués x nombre de nuitées x montant moyen de dépenses selon le type d'évènement (ce montant est établi tous les cinq ans et réévalué de l'inflation annuellement).

Enfin, outre les effets économiques liés aux dépenses des participants, **un grand évènement peut avoir des conséquences durables pour le territoire sur lequel il est organisé** et parfois même au-delà.

Le cas de Londres 2012 est exemplaire puisque le « legacy » (projet de rénovation urbaine sur trente ans, initié par l'acte fort qui constitue les J.O.) a été l'un des éléments clés du dossier de candidature. En l'espèce, l'évènement doit être l'occasion de faire d'un quartier en friche (une zone de 400ha, la dernière de cette taille et très défavorisée dans le grand Londres) un vrai quartier d'habitation et d'activité sachant que le secteur d'influence, au-delà de la zone JO stricto sensu couvre 1000 ha.

Le budget prévisionnel total est de 9,3 Mds£. Le budget d'investissement est de 7,3 Mds£ : équipements sportifs et programme de rénovation urbaine. Les financements sont publics (prélèvement sur la loterie nationale ; augmentation temporaire des taxes locales entre 2005 et 2012). L'organisation des J.O. elle-même coulera 2 Mds£, financés pour 1/3 par la billetterie, 1/3 par les sponsors, 1/3 par les droits télé.

Parallèlement à cette opération de rénovation, la ville de Londres a engagé une stratégie volontariste en matière de capacité hôtelière (objectif : passer de 100 000 lits à 125 000 en quatre ans).

On le voit, au-delà des effets induits des JO, estimés entre 2,1 et 2,9 Mds£, cet évènement a d'abord été conçu comme un accélérateur de l'aménagement urbain.

Enfin, le grand évènement peut être, en lui-même, **créateur de richesse par le biais de la valeur qui s'attache à la marque** : cette valeur immatérielle est évidemment quantifiable à l'actif de l'entreprise propriétaire de la marque; elle peut également susciter un chiffre d'affaires conséquent en termes de produits dérivés.

- **Les grands évènements sont des facteurs de croissance et de relance pour la France**

La présence sur le marché des grands évènements a des enjeux économiques et sociaux pour la France. Ils sont particulièrement sensibles dans le contexte actuel de crise.

- **Des enjeux d'image**

Une politique raisonnée de promotion des grands évènements doit **contribuer à faire évoluer l'image, souvent défavorable, de la France**. A l'occasion des différents entretiens que j'ai menés, j'ai d'ailleurs pu constater que les entreprises étaient prêtes à participer à cet investissement immatériel : promouvoir l'image de la France doit les aider à développer leur volume d'activité à terme. C'est d'ailleurs ce qu'ont déjà compris certains pays étrangers – par exemple l'Espagne qui a un budget de promotion internationale quatre fois supérieur à celui de la France.

Pour résumer, quatre enjeux d'image propres à la France, doivent être travaillés.

<sup>9</sup> Entretiens avec M. Hamaide, directeur général de Viparis, avec M. Durance, vice-président de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, avec M.Revel, directeur de cabinet du maire de Paris

Il nous faut passer :

– D'une France en perte de vitesse et passéiste (le "vieux pays") à **une France innovante et tournée vers l'avenir.**

Le succès des grands salons internationaux, comme ceux du Bourget pour l'aéronautique ou du Mondial pour l'automobile, sont des occasions de montrer les performances technologiques de l'industrie française.

Nous devons mieux nous appuyer sur nos secteurs d'excellence, que ce soient les salons déjà cités ou d'autres, comme le SIAL ou Pollutec par exemple.

Notre pays aurait intérêt à promouvoir un grand événement professionnel d'envergure internationale dans le domaine du développement durable pour marquer la présence de ses industries à la pointe de la recherche dans ce domaine (cf. infra II-3).

Le développement de manifestations d'envergure sur Internet est également l'occasion pour l'industrie française, dominante notamment dans le domaine des jeux vidéo, d'être au contact direct d'une réalité internationale foisonnante et de promouvoir le savoir-faire national.

– D'une France trop souvent perçue comme essentiellement intellectuelle, patrimoniale, "culturelle" et romantique, à **une France vivante et agissante, opérationnelle et active.**

L'image de la France est fortement liée à son passé. Ce peut être un atout touristique. Toutefois, il ne faut pas s'enfermer dans cette image figée.

La politique menée récemment à Versailles est l'illustration que les deux objectifs ne sont pas contradictoires. La stratégie consiste à y organiser sans cesse des événements qui font parler du château et du domaine. Autrefois, Versailles était avant tout un monument avec des animations ponctuelles (une grande exposition ; une exposition contemporaine ; la musique baroque en automne ; les grandes eaux). Désormais, la volonté est d'y offrir un enchaînement constant d'événements. L'exposition consacrée à Jeff Koons en 2008 illustre cette politique<sup>10</sup>.

Le domaine culturel est d'ailleurs celui dans lequel l'adaptation à cette réalité est le plus fort : les grands musées ont développé une politique d'attractivité à destination des mécènes, et de relations avec les organisateurs de congrès, ce qui leur permet d'accroître leurs ressources et de faire considérablement évoluer leur image.

Cela signifie qu'**il faut mettre en place une vraie politique marketing**, à l'instar de ce qui se passe aux Pays bas (cf. infra I-3). Pour reprendre une expression de M. Jean-Jacques Aillagon : « Il est temps de comprendre que nos visiteurs sont devenus des clients ».

– D'une France bureaucratique à **une France réactive et efficace**

L'un des lieux communs internationaux les plus répandus est que la France est l'un des pays les plus bureaucratiques, à la réglementation la plus tatillonne. C'est l'un des thèmes sur lesquels l'Agence Française pour les Investissements Internationaux travaille ardemment<sup>11</sup>. Cette image est largement en décalage avec la réalité, même si les organisateurs de salons, congrès et manifestations n'ont pas manqué de me faire observer que nos réglementations, notamment celle du travail, sont plus contraignantes que chez nos concurrents européens. En outre, elles sont parfois appliquées de façon très drastique, voire inquisitrice et mal comprises des exposants étrangers.

Il serait utile d'adapter ces règles, justifiées par ailleurs, à la particularité de ces métiers très mobilisateurs durant une période de temps très limitée, notamment pour le travail de montage-démontage.

Pour autant, **l'organisation d'événements de portée mondiale est l'occasion de mobiliser toutes les énergies de façon efficace car il y a une contrainte d'échéance** (l'heure H ne supporte pas de plan B, pour reprendre une terminologie anglo-saxonne). La réussite

<sup>10</sup> Entretien avec M. Jean Jacques Aillagon, président de l'établissement public du musée et du domaine national de Versailles

<sup>11</sup> Entretien avec MM. Appia et Boscher, président et directeur général de l'A.F.I.I.

de la construction du Stade de France puis de l'organisation de la Coupe du monde de football en sont le meilleur exemple. Dans des contraintes de délai et de site fortes, le partenariat entre le public et le privé a parfaitement fonctionné : chacun dans son rôle, tous les partenaires ont su se mobiliser pour conduire au succès que l'on connaît. Le choix de gestion de l'équipement s'est également révélé pertinent : l'entreprise responsable de la gestion a eu intérêt à développer une politique d'évènements et de spectacles et, d'ailleurs, l'indemnité compensant l'absence de club résident est désormais équilibrée par les redevances.

En outre, **l'une des vertus des grands évènements est de contraindre à faire des choix et à déclencher des décisions d'investissement ou d'organisation qui auraient été différées, voire ignorées en l'absence de cette contrainte opérationnelle.**

– D'une France arrogante à **une France de partage et d'accueil**

L'aspect social des grands évènements n'est pas suffisamment pris en compte : ils devraient être intégrés dans la politique de la ville.

**Le propre de l'évènement est d'être éphémère mais il doit être le déclencheur d'actions pérennes en matière sociale**<sup>12</sup>. Il est indispensable de relier les évènements au territoire sur lesquels ils se déroulent. Au-delà des phénomènes de liesse collective que provoquent les victoires dans les compétitions sportives internationales, c'est un travail de fond que doit susciter l'organisation d'un grand évènement. Ce fut l'objectif des organisateurs de la Coupe du monde de rugby 2007.

« Lille, capitale européenne de la culture 2004 » et les manifestations ultérieures qui ont suivi, ont procédé de la même démarche.

Selon la formule de M. Frédéric Bedin, « L'évènement est le fait générateur de la prise de parole » : c'est autour de l'évènement et d'Internet que se recréent les liens affinitaires. **Aujourd'hui, une politique de grand évènement peut fortement contribuer au travail de Pénélope de tous les responsables publics qu'est le tissage du lien social**<sup>13</sup>.

Dans un autre ordre d'idée, les organisateurs d'évènements ont compris que ceux-ci ne peuvent vivre que dans l'ouverture. C'est ainsi que la biennale d'art contemporain de Lyon, qui existe depuis une quinzaine d'années, a choisi plusieurs actions pour monter en notoriété, notamment des opérations de promotion couplées avec celles d'Athènes et d'Istanbul.

#### ▪ Des enjeux de création de valeur

– Le poids spécifique dans l'économie

L'importance économique de ce secteur n'a encore jamais fait l'objet d'une analyse globale (cf. infra), même si certaines de ses composantes font l'objet d'études régulières. Citons simplement l'étude annuelle Bedouk-ANAE sur le marché de la communication événementielle ; ou les travaux de Wladimir ANDREFF sur l'économie du sport, qui représente 600 milliards d'euros dans le monde (dont 250 pour le seul football, 150 pour les articles de sport, et 60 pour les droits de retransmission), et 30,4 Mds€ en France en 2005, soit 1,77 % du PIB (entre 1,5 % et 2 % dans les pays développés).

Pour autant, de multiples exemples ponctuels attestent sa réalité.

**Le retour sur investissement pour la collectivité publique de la création de structures dédiées à l'évènementiel peut être important.** Par exemple, selon les données fournies par les responsables de Disneyland Paris<sup>14</sup>, le coût de l'implantation d'Eurodisney pour les collectivités publiques (infrastructures, subventions, exonérations, etc.) a été de 600M€ tandis que les seules recettes fiscales ont été de 4 Mds€ depuis 15 ans.

12 Entretien avec M. Gilles Bertoni, président de Sporsora et délégué général de la fondation du sport et M. Serge Valentin, secrétaire général de Sporsora

13 Entretien avec M. Didier Fusillier

14 Entretien avec MM. Thierry Leleu vice-président d'Eurodisney Associés et Carlo Olejniczac, vice-président de Disneyland Resort



Les analyses ponctuelles d'impact d'évènements particuliers confirment également cette importance. La seule Coupe du monde de rugby 2007 a eu un impact de création de valeur estimé à 539 M € (cf. infra encadré « Impact économique et utilité sociale de la Coupe du monde de rugby 2007 »).

Des secteurs spécifiques sont intéressés, telle l'hôtellerie ; les problèmes d'insuffisance quantitative et qualitative de l'offre en France sont bien connus. Je rappelle ici simplement l'objectif d'augmentation de 25% de l'offre hôtelière à Londres, soit 25 000 chambres supplémentaires d'ici aux Jeux olympiques, alors que l'objectif à Paris n'est que de 7 000 chambres de plus d'ici 2020.

Le plan Novelli d'aide à la réhabilitation de notre hôtellerie indépendante va dans le bon sens de ce point de vue.

**Les collectivités locales jouent désormais un rôle essentiel dans l'organisation des grands évènements car elles ont compris combien leur économie peut en tirer profit. Tout comme d'ailleurs leur image, leur notoriété, la mise en valeur de leur patrimoine, la mobilisation de leurs équipes et de leur personnel.** C'est le cas de la ville de Cannes pour laquelle l'accueil de congrès est une activité primordiale. Dans cette ville, il y a 300 jours de congrès par an, pour 845 M€ de retombées indirectes et 16 000 emplois liés. Pour une ville comme Deauville, l'activité du palais des congrès est désormais vitale, avec des retombées directes et indirectes estimées entre 120 et 150 M€ par an, ce qui est considérable pour une ville de 4 000 habitants qui vit désormais toute l'année grâce à l'évènementiel.

Pour citer un autre exemple, depuis la création en 1960 du festival du film d'animation, puis la création d'un marché international du film, l'agglomération d'Annecy a progressivement développé à partir de l'évènement une filière économique « images en mouvement », laquelle emploie plus de 230 personnes en Haute-Savoie<sup>15</sup>.

Enfin les retombées économiques peuvent dépasser celles du simple évènement avec la création, à partir de celui-ci, de véritables filières économiques et avec le développement d'un tissu d'entreprises. Cela est illustré en Aquitaine par le surf qui est devenu un véritable vecteur de développement grâce à l'accueil d'évènements sportifs d'envergure et au développement de toutes les activités qui y sont liées (installation d'entreprises, chantiers, etc ...).

– le rôle « contra cyclique » dans une économie ralentie voire en récession

N'étant pas a priori liés à une saisonnalité particulière – ils peuvent avoir lieu tout au long de l'année –, **les grands évènements peuvent contribuer à lisser l'activité saisonnière** des entreprises du secteur du tourisme.

Plus globalement, se déroulant dans un secteur où l'offre crée la demande, leur organisation est un levier de soutien de l'économie en période de ralentissement économique. Il existe là un enjeu particulier pour la région parisienne dont le taux de croissance en longue période est très bas (1,4% annuel sur dix ans alors qu'elle représente 30% du PIB national).

En outre, la préparation d'un grand évènement est un accélérateur d'investissements structurants et **donc un levier de soutien à l'activité, particulièrement aux industries du B.T.P. Cela est particulièrement utile dans une période de ralentissement économique.**

#### ● Les grands évènements : quels outils pour en mesurer l'impact ?

L'ensemble des exemples précédents atteste la réalité de l'impact économique et social des grands évènements. Pourtant, **aucune méthodologie incontestable ne permet de quantifier précisément cet impact, si ce n'est pour les retombées directes des foires, salons et congrès.**

Certes, des monographies existent. Elles se heurtent toutefois à des difficultés relatives à la mesure des effets directs, indirects et induits.

<sup>15</sup> In « Quand la culture dope l'économie ». Laurent Roturier. La lettre du cadre territorial 1<sup>er</sup> novembre 2007.

## Un exemple d'étude de retombées économiques

Principaux points de l'étude « **Impact économique et utilité sociale de la coupe du monde de rugby 2007** » (C.D.E.S.)

1. La CMR a été un succès populaire (95% de remplissage des stades).
2.  $\frac{3}{4}$  des billets ont été vendus à des Français et ne peuvent donc être considérés comme une injection au plan national.
3. Les enjeux économiques ne sont pas réductibles à de simples retombées de court terme mais sont également à rechercher dans le renforcement de l'attractivité du pays, de la cohésion sociale. Le bilan économique doit donc être complété d'un calcul de rentabilité sociale.
4. Il importe de mesurer l'impact d'un évènement par des études ex post (et d'apprécier ainsi les éventuels décalages avec les calculs ex ante).
5. La plupart des études montrent que les grands évènements sportifs ne constituent pas un choc exogène majeur sur les économies nationales et ont un impact macro-économique assez faible.
6. La mesure des retombées économiques consiste à recenser tous les flux monétaires entrant (injections) et sortant (fuites) d'un territoire, la différence entre les deux flux donnant l'injection nette, dont l'ampleur dépend du degré d'intégration dudit territoire (lequel détermine un coefficient multiplicateur des flux pour apprécier le bilan économique final).
7. Il y a trois sources principales d'injection et de fuites : les dépenses de consommation sont le fait des spectateurs « stade » ou « écrans géants », des équipes nationales et des accompagnateurs de ces différents agents économiques ; les dépenses liées à l'organisation et à l'animation (à noter des fuites proportionnellement plus élevées du territoire national que dans les JO ou la coupe du monde de football du fait des recettes versées à l'IRB) ; les dépenses d'investissement (construction ou rénovation de stades).
8. Trop souvent les études surévaluent les résultats par non prise en compte de l'effet de substitution (dépenses que les agents locaux auraient faites même en l'absence d'évènement), du déplacement temporel de dépenses de consommation ou d'investissement ou omission des effets d'éviction (visiteurs potentiels découragés de venir du fait des nuisances de la manifestation – en l'espèce cet effet d'éviction a été très faible).
9. L'essentiel des coûts de la CMR 2007 relève de la sphère marchande. Le principal coût hors marché concerne les nuisances supportées par les résidents à proximité des stades.
10. La valeur d'usage s'apprécie par le montant des dépenses de tous les spectateurs ; celui-ci traduit l'utilité sociale ainsi engendrée. D'autres bénéficiaires, également créateurs d'utilité sociale, relèvent de la catégorie des externalités.
11. L'impact économique de la CMR s'élève à 538,7 M€ au plan national. Cet impact global se décompose en impact tourisme (87,1%) et impact organisation (12,9%). L'impact tourisme est essentiellement le fait des spectateurs stades venant de l'étranger (87%), suivis des accompagnateurs (9,8%) et des spectateurs « écrans géants » (3,2%). L'impact organisation vient essentiellement des dépenses du GIP (74,1%) puis de la FFR (20,9%) et des dépenses supplémentaires des équipes (5%).
12. Sur l'impact total, il y a trois catégories de régions : Ile de France (43%) et PACA (24,6%) représentent les  $\frac{2}{3}$  de l'impact économique ; Aquitaine, Languedoc-Roussillon, Nord Pas de Calais, Rhône Alpes représentent entre 5 et 7% de l'impact économique ; Midi-Pyrénées et Pays de Loire représentent moins de 5% du total.
13. L'impact organisation, se concentre à plus des  $\frac{2}{3}$  en Ile de France ; l'impact tourisme se concentre pour  $\frac{2}{3}$  en Ile de France (32,7%) et PACA (32,6%). L'impact tourisme domine largement sauf en Ile de France.
14. L'émergence du phénomène écrans géants : cette pratique est plus limitée que dans les pays anglo-saxons mais s'est développée pendant la CMR.
15. La facture a été limitée par l'utilisation de stades existants (uniquement 28M€ de dépenses d'investissement) et des nuisances très faibles (essentiellement liées à la congestion routière et pas du tout au hooliganisme).
16. La CMR n'a pas été de nature à changer le niveau de croissance. Par contre, en suscitant la création d'une véritable culture d'accueil d'évènements sportifs, elle peut contribuer à créer une injection pérenne de revenus.



A titre d'illustration, s'agissant du festival d'Avignon, selon les différentes études, 1€ investi dans le festival rapporte entre 3 et 10€, selon la façon d'appréhender les retombées indirectes et induites<sup>16</sup>.

De même, une opération exceptionnelle, telle l'organisation des championnats du monde de ski alpin a représenté une dépense de 70 M€ en quatre ans, principalement en Haute Tarentaise – et donc a priori un apport équivalent pour l'économie locale. Pour en apprécier les effets réels, on ne peut toutefois se contenter de ce chiffre brut ; il faut également prendre en compte le mode de financement (partiellement par l'impôt), l'activité pour les entreprises locales, les dépenses non pérennes, les investissements réalisés grâce à l'évènement, les retombées d'image, les flux supplémentaires de touristes, les déséconomies externes, etc.

**L'ambiguïté tient particulièrement au phénomène fréquent d'évaluation optimiste – pour ne pas écrire de surévaluation - des effets avant un grand évènement et à l'absence d'évaluation après.** Ce phénomène se retrouve particulièrement dans le monde sportif : très fréquemment, des bilans flatteurs de retombées économiques et minimalistes de coûts induits sont présentés pour inciter à déposer une candidature. Par contre, la mesure des retombées réelles est rarement réalisée.

Il arrive également, particulièrement pour les manifestations sans entrée payante, que des chiffres de fréquentation très élevés soient annoncés, ce qui est positif pour la communication du territoire et des organisateurs, mais qu'aucun bilan économique et social ne soit ultérieurement réalisé, ce qui relativise évidemment la portée des évènements concernés.

Depuis quelques années, on voit pourtant apparaître une volonté de rigueur plus grande en particulier dans les domaines culturel et sportif. Le travail réalisé par le centre du droit et d'économie du sport de l'université de Limoges peut ainsi être signalé, pour sa volonté de définir une méthodologie qui permet d'apprécier les effets économiques des manifestations sportives. L'étude commandée par le Secrétariat d'Etat aux Sports sur la Coupe du monde de rugby 2007 est, à cet égard, exemplaire (cf. encadré au verso).

Outre cet exemple public, des entreprises ont commencé à investir dans ce domaine. A titre d'exemple, Lagardère sports a missionné plusieurs universités anglo-saxonnes (Harvard, le M.I.T., Cambridge) pour analyser l'impact exact d'un grand prix de formule 1<sup>17</sup>, estimé pour l'instant en France entre 100 et 120 M€. S'agissant de la culture, des travaux sont désormais menés pour mieux en apprécier le poids dans l'économie nationale. Il serait souhaitable que cette démarche soit systématisée et ses résultats mieux valorisés.

Bien que son analyse n'ait pas concerné spécifiquement le secteur des grands évènements, on peut citer le travail du professeur Xavier GREFFE, particulièrement le rapport « La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire...à la Nation culturellement créative », dont les conclusions nuancées montrent les conditions dans lesquelles une politique culturelle peut ou non avoir des effets économiques significatifs.

Citant les travaux approfondis de l'O.C.D.E. sur « Le rôle de la culture dans le développement local », M. Greffe montre que les hypothèses sous-jacentes au calcul des effets économiques, particulièrement les effets multiplicateurs utilisés pour calculer les revenus et emplois créés par les dépenses touristiques, sont souvent utilisés de manière trop mécanique et qu'une analyse en fonction de chaque territoire est en fait indispensable<sup>18</sup>.

Enfin, l'association France - Congrès a développé depuis de nombreuses années une méthodologie permettant d'apprécier l'impact économique des congrès, à partir de plusieurs critères dont la dépense moyenne par participant selon le type de manifestation.

- **Les grands évènements à l'origine de filières économiques vivaces**

- Congrès et salons : la filière économique la plus ancienne et la plus importante

16 Entretien avec M. B. Faivre d'Arcier

17 Entretien avec M. Olivier Guiguet, président directeur général de Lagardère sports

18 Xavier GREFFE, « La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire...à la Nation culturellement créative ». Rapport DEPS, ministère de la culture, p27 et s. Mai 2006

S'agissant des salons, il existe deux modèles économiques: le modèle allemand, intégré, et le modèle français, dans lequel les trois métiers (gestionnaire de sites; organisateurs; prestataires) sont distincts. Ces deux pays ont d'ailleurs une forte tradition en la matière et sont aujourd'hui dominants dans ce secteur.

L'intervention de la puissance publique en Allemagne prend diverses formes : propriété des grands parcs mais également soutien à la promotion à l'étranger des salons allemands.

**Le marché français est dominé par un petit nombre d'entreprises**, telles que les organisateurs de salons Reed exhibitions ou Comexposium ou, pour les congrès, les P.C.O. Colloquium, Europa et MCI.

S'agissant des gestionnaires de sites, le principal évènement récent a été **le rapprochement d'Unibail et de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, qui a donné naissance à Viparis** pour l'exploitation des sites de la porte de Versailles, de l'espace Champerret et du parc de Villepinte.

Ce rapprochement indispensable, favorisé par les pouvoirs publics, que ce soit l'Etat ou la ville de Paris, propriétaire des sites de la porte de Versailles et de la porte de Champerret, a permis de mettre un terme à une situation de concurrence fratricide et de constituer un acteur de taille comparable aux principaux Allemands.

Plusieurs de mes interlocuteurs, clients de Viparis, ont toutefois souligné la nécessité que soient respectés les engagements de Viparis qui est maintenant en situation de monopole, ce qui ne doit en aucun cas provoquer des dérives notamment en matière de prix et de maîtrise des calendriers.

En termes d'activité, notre position internationale pourrait être améliorée : le taux d'exposants étrangers (tous salons confondus) est moitié moindre en France qu'en Allemagne. Cette situation provient notamment des moyens affectés à la prospection pour les organisateurs (budget de 40 M€ en Allemagne contre 10 M€ pour Promo salon, le principal organisme support français, lequel est, en outre, associatif). Ubifrance conduit actuellement une réflexion sur la capacité à faire venir des acheteurs ou exposants étrangers dans des salons « de 2<sup>nd</sup> division », en France, pour faire monter lesdits salons en importance<sup>19</sup>. Cette réflexion est particulièrement pertinente.

Comme je l'ai indiqué précédemment, les très grands congrès internationaux ne viennent pas en France (aucun des dix plus grands mondiaux ; le congrès européen de cardiologie prévu en 2011 étant une exception récente qui aura, espérons le, valeur exemplaire).

#### ▪ **La communication événementielle : un marché qui se structure**

C'est un marché récent qui s'est développé dans les années 80 avec le développement des agences de communication événementielle (trente ans après la structuration du marché publicitaire). Les anglo-saxons sont actuellement nettement plus atomisés et le marché français est donc en avance de ce point de vue.

Comme le souligne le président de l'association nationale des agences d'évènements, M. Frédéric Bedin, ce secteur est au confluent de plusieurs autres : les medias, le tourisme, la culture et l'économie.

Il existe en France une centaine d'agences de communication événementielle au chiffre d'affaires cumulé de 2,48Mds € en 2008, en croissance annuelle de 11% (Etude Bedouk-Anaé 2009). Il y a par ailleurs à peu près 800 sociétés d'organisation d'évènements, au rôle plus restreint (réceptif ; logistique).

<sup>19</sup> Entretien avec MM. Alain Cousin et Christophe Lecourtier, président et directeur général d'Ubifrance

Entre 2006 et 2007, la croissance en valeur du marché de l'évènement uniquement en France (environ +1Md€) a été équivalente à celle du marché de la communication sur internet dont la croissance en valeur relative (+147%) est souvent soulignée<sup>20</sup>.

**Selon les indications qui m'ont été données, entre 100 000 et 200 000 ETP (équivalent temps plein), notamment de nombreux intermittents du spectacle, vivent de la communication événementielle d'entreprise.**

#### ▪ Les autres filières

Les autres catégories ont une structuration particulière.

Dans le domaine sportif, les propriétaires des droits des grands évènements sont généralement les fédérations sportives internationales ou nationales et c'est autour de leurs décisions que se structurent toutes les activités. Quelques exceptions peuvent être mentionnées, pour certains sports, notamment le vélo (Tour de France, propriété d'Amaury Sport Organisation) ou le tennis (plusieurs manifestations d'importance appartiennent à des entreprises ou des associations).

C'est également un domaine où l'intervention de la puissance publique est particulièrement prégnante du fait de l'importance des infrastructures aux coûts de création difficilement absorbables par le seul secteur privé.

Dans le domaine culturel, il n'y a pas de modèle dominant, certains secteurs étant exclusivement sous la responsabilité de la collectivité publique, avec une importance toujours croissante des collectivités locales, d'autres relevant exclusivement d'entreprises privées.

En résumé, une politique de grands évènements peut susciter une équation vertueuse :

- la captation d'un évènement entraîne la mobilisation d'acteurs dominants et un échange de savoir-faire pour sa préparation,
- elle entraîne des investissements dans des infrastructures, pérennes dans la mesure du possible,
- puis suscite une publicité adaptée pour l'annoncer, et une couverture médiatique,
- le déroulement de l'évènement entraîne des retombées économiques,
- une forte visibilité internationale et la valorisation de l'image du pays,
- cette image d'innovation et de performance renforçant l'attractivité et provoquant l'arrivée en France de nouveaux talents et investissements,
- lesquels provoquent, à leur tour, des innovations et renforcent le secteur d'activité concerné et donc sa légitimité à organiser de nouveaux évènements ...

Le cercle vertueux peut ainsi se réaliser mais en sommes-nous conscients en France ? Il ne semble pas et on peut se poser la question de savoir combien de temps notre pays restera encore parmi les leaders en matière de grands évènements s'il n'est pas décidé rapidement de mettre en œuvre une véritable politique volontariste.

## **2 - La France, grand pays pour les grands évènements... pour combien de temps encore ?**

Parmi les principaux évènements français récurrents, d'envergure mondiale, figurent le Tour de France et le tournoi de Roland - Garros dans le domaine du sport, le festival de Cannes et la FIAC dans le domaine de la culture, le Mondial de l'automobile, le salon aéronautique du Bourget, le salon Maison et Objet et le Mipim de Cannes pour les salons, et la célébration de la fête nationale dans le domaine commémoratif.

L'évocation de ces manifestations unanimement reconnues comme mondialement dominantes n'épuise évidemment pas la liste des grands évènements qui, du festival du film américain de Deauville au salon « Paris-photo » ou du « Vendée globe » aux Eurockéennes de Belfort font de la France un carrefour à l'offre d'une diversité sans équivalent.

<sup>20</sup> « L'évènement pour animer la croissance économique ». F. Bedin. Meet in, septembre 2008

Je note toutefois que les très grands congrès sont rarissimes en France – le congrès de la Société Européenne de Cardiologie en 2011 (30 000 participants) est une première qu'il faudra réussir du fait de sa valeur d'exemplarité pour d'autres organisateurs.

Cette diversité montre que l'enjeu pour la France est double : comment maintenir dans notre pays les événements qui s'y déroulent régulièrement et leur permettre de se développer ? Comment identifier les événements intéressants qui « tournent » dans le monde et faire en sorte de les attirer en France ?

- De vraies forces et une position dominante...

- Une tradition d'organisation voire de création de grands événements

– Depuis cent cinquante ans, des Français ont été à l'origine de nombreux grands événements : expositions universelles, jeux olympiques, coupe du monde de football, Mondial de l'automobile, pour ne citer que les plus mondialement connus.

En ce domaine, la reconnaissance liée à l'ancienneté est primordiale. Or, la France accueille nombre des événements les plus anciens : le Mondial de l'automobile a été créé en 1898, le Tour de France en 1903, le tournoi de Roland- Garros en 1928, le festival de Cannes en 1946.

Evidemment, **force de l'histoire doit aller de pair avec adaptation à l'avenir**, car faute d'innovation, l'évènement disparaît inmanquablement.

– Dans le domaine des foires, congrès et salons, Paris occupe une position dominante, même si cette position est de plus en plus disputée<sup>21</sup>.

L'Ile-de-France représente 50% de l'offre nationale de congrès et 60% de celle des parcs d'exposition. Avec 608 580 m<sup>2</sup> de surfaces brutes d'exposition cumulées, elle est au premier rang européen, devant Hanovre et Milan. **C'est en Ile-de-France que se tient le plus grand nombre de salons et congrès internationaux au niveau mondial.** La clientèle d'affaires représente 44% des nuitées parisiennes<sup>22</sup>.

**Notre pays accueille plusieurs des événements mondiaux les plus importants dans leur domaine :** le Mondial de l'automobile, avec presque 1,5 million de visiteurs en 2008 est la plus grande manifestation de ce type. Outre l'automobile, la France accueille les plus grands salons de l'aéronautique (Le Bourget), de la décoration (Maison et objet à Villepinte) et des salons majeurs dans leur domaine, tels le SIAL, Vinexpo à Bordeaux ou encore Pollutec à Lyon. Dans le domaine culturel, outre le festival de Cannes, une mention particulière doit être faite de la foire internationale d'art contemporain (la FIAC) qui, malgré une très vive concurrence internationale, est aujourd'hui la deuxième manifestation mondiale du secteur.

– L'activité de salons s'appuie souvent sur une industrie nationale forte (automobile ; aéronautique ; agroalimentaire ; BTP), et assure sa promotion en même temps.

Pour réussir une manifestation forte, il faut s'appuyer sur une industrie forte, ce qui permet également l'indispensable ouverture aux entreprises étrangères. Une clientèle nationale potentielle importante (attente de ce type d'évènements ; grande capacité de mobilisation et pouvoir d'achat) est également indispensable.

Cette capacité à s'appuyer sur un marché fort, tant par l'offre que par la demande, est un atout de la France notamment car elle accrédite, pour les salons concernés, « l'idée qu'il s'agit d'un événement auquel on ne peut pas ne pas participer »<sup>23</sup>, et en assure la pérennité.

Pour résumer : « **On a la chance d'avoir beaucoup de grands événements en France. Faisons en sorte de ne pas les perdre : protégeons, développons, évoluons, communiquons autour de nos forces** »<sup>24</sup>.

21 Entretien avec M. Christian Sautter, adjoint au maire de Paris chargé de l'emploi, du développement économique et de l'attractivité internationale

22 « Le tourisme d'affaires : un atout majeur pour l'économie ». Rapport au Conseil économique et Social de M. Bernard PLASAIT – Juin 2007

23 Entretien avec M. Thierry Hesse, commissaire général du Mondial de l'automobile

24 Ibid

## ▪ Un savoir-faire reconnu

La France possède un savoir-faire incontesté dans l'organisation de manifestations. Celui-ci se manifeste de plusieurs façons : la vitalité et le foisonnement du secteur économique de l'évènementiel ; la qualité des prestations dans le montage des salons et congrès ; le succès de l'organisation des grandes compétitions sportives ; la compétence reconnue de « l'ingénierie culturelle » française et l'importance des manifestations culturelles françaises.

La capacité à mettre en synergie les intervenants « jacobins » est toujours appréciée au plan international. Les grandes compétitions internationales organisées en France demeurent fréquemment des exemples. L'organisation des Coupes du monde de football en 1998 et de rugby en 2007 sont ainsi considérées comme des références.

Dans le domaine des grandes manifestations, le savoir-faire français est régulièrement cité : le défilé organisé pour la commémoration du bicentenaire de la révolution française a marqué une étape dans ce genre d'évènements ; la cérémonie d'ouverture des jeux olympiques d'Albertville est devenue une référence ; l'organisation de « Lille, capitale européenne de la culture 2004 » a marqué un changement de dimension pour cette opération qui existait depuis 1985. Dans tous ces cas, le « french flair », si l'on peut emprunter une image au monde du rugby, a marqué les esprits. Comme pour le rugby, d'ailleurs, ce qui peut apparaître comme de l'inspiration s'appuie sur un travail parfois invisible et ingrat mais rigoureux et essentiel.

## ▪ Un territoire très attractif

### – « Ce qui fait la force de la France, c'est que c'est la France »<sup>25</sup>

Le caractère lapidaire de cette formule résume un atout que nous minorons trop : l'image de la France et de Paris, la capacité à proposer des événements et des lieux sans équivalents, la renommée internationale de certaines activités attractives (gastronomie ; mode). **Notre histoire et notre patrimoine national ont un pouvoir d'attraction quasi unique auprès des étrangers.**

La localisation des grands salons à Paris contribue à leur attractivité pour les journalistes et les visiteurs étrangers qui calent leur visite à Paris et en France en fonction de la date du salon. L'attractivité de la France et l'envie de s'y rendre ne concernent plus, ou plus exclusivement, des touristes avides de photographier la Joconde ou de grimper au sommet de la tour Eiffel ; elle concerne des dirigeants d'entreprises, des scientifiques, des cadres, attirés pour diverses raisons par notre pays.

Selon l'expression de M. Renaud Donnedieu de Vabres, « Notre plus grand événement, c'est le patrimoine ». **Il ne faut pas voir le patrimoine comme un lieu de nostalgie mais comme un lieu d'avenir et d'investissement.**

– **L'existence de plusieurs grandes institutions culturelles de tout premier rang international** (Le Louvre ; l'Opéra ; le musée d'Orsay ; le musée du quai Branly) fait de notre pays l'un des paysages culturels les plus dynamiques du monde.

La belle idée de Marin Karmitz : Paris Capitale de l'Art, rencontre entre la création, l'évènementiel et nos plus grands musées concentrés dans le centre de Paris, devrait être extraordinairement utile pour développer notre attractivité touristique et culturelle, mais aussi pour le marché de l'art. Il est nécessaire de soutenir cette proposition de Marin Karmitz, fédératrice de toutes ces forces culturelles aujourd'hui autonomes qui, si elles unissent leurs efforts, feront à nouveau de Paris la Capitale de l'Art.

La stratégie de rayonnement international des grandes institutions culturelles est un facteur d'expansion économique en devenir. Le Louvre à Abu Dhabi rapporte 1 milliard d'euros. La projection de l'image de la France à l'étranger (Comédie française ; ballet de l'Opéra de Paris) permet de donner le goût de la France à l'étranger et est un investissement pour l'avenir<sup>26</sup>.

### – Paris est l'une des rares « villes monde »

Peu de villes dans le monde (New York ; Londres) disposent d'un aussi fort pouvoir d'attraction, d'une telle histoire et d'un tel patrimoine, combinés à une vitalité culturelle et économique. Ce

<sup>25</sup> Entretien avec M. Jean-Daniel Compain, directeur général, pôle culture, sports et loisirs de Reed Expositions

<sup>26</sup> Ibid

formidable atout est aujourd'hui insuffisamment valorisé. Il est fragile à l'heure de la mondialisation et du déplacement des pôles d'activité, particulièrement vers les géants asiatiques que sont l'Inde et la Chine. Il demeure que c'est aujourd'hui encore un atout rare, sachons l'utiliser !

### ▪ **Une réelle capacité d'adaptation... sous contrainte**

#### – **La création de Viparis**

Paris est la première ville en termes de surfaces d'exposition. Jusqu'à la création de Viparis, il y avait principalement deux espaces « moyens-grands » (porte de Versailles, 7<sup>ème</sup> taille européenne avec 180 000 m<sup>2</sup>) et Villepinte (9<sup>ème</sup> taille européenne avant extension ; prochainement 200 000 m<sup>2</sup> et un objectif, à terme, de 340 000 m<sup>2</sup>). Actuellement, Viparis gère 600 000 m<sup>2</sup> de surfaces pour les congrès et expositions.

Les deux sites étaient en concurrence avec des effets négatifs (duopole non organisé). Après une phase de concurrence entre Unibail et la CCIP, la nécessité d'un rapprochement est apparue d'autant que la CCIP ne pouvait investir pour l'extension de Villepinte tant que la situation concurrentielle n'était pas stabilisée ; or, dans ce secteur, l'offre crée la demande et l'extension de Villepinte était nécessaire. La fusion, opérée le 1<sup>er</sup> février 2008, a été agréée par les autorités de contrôle de la concurrence compte tenu de l'intérêt économique de l'opération.

#### – **Le « hub » de Roissy**

A l'occasion de mes entretiens avec les organisateurs de salons et de congrès, l'indispensable amélioration de la qualité de l'accueil (notamment dans les aéroports et gares parisiens, j'y reviendrai) a été fréquemment soulignée. En revanche, la création, il y a plusieurs années du « hub » d'Air France a été unanimement mentionnée comme un progrès et un atout.

#### – **La capacité d'exportation du savoir-faire**

Il s'agit d'un phénomène insuffisamment développé mais qui mérite d'être souligné : deux grands organisateurs de salon français (Mondial de l'automobile et SIAL) exportent leur savoir faire. A titre d'illustration, le comité d'organisation du Mondial de l'automobile organise les salons d'Argentine (depuis 1998; biennal; le plus grand salon d'Argentine: 500 000 visiteurs), de Roumanie (depuis 6 ans), d'Egypte, du Chili et du Mexique et est en contact avec le Maroc et la Chine. Ce positionnement à l'international permet d'éviter que les concurrents, particulièrement allemands ne se positionnent sur des marchés intéressants pour les constructeurs français.

En outre, il a des retombées économiques pour le salon parisien: l'accroissement du nombre de journalistes (création de liens avec les médias locaux) et, indirectement, l'accroissement du nombre de visiteurs du fait de la meilleure exposition médiatique<sup>27</sup>.

#### – **La prise de conscience de nombreux décideurs locaux et au sommet de l'Etat**

C'est l'un des aspects les plus marquants et porteurs d'espoir : que ce soit au sommet de l'Etat, comme l'atteste la commande de la présente mission, ou au sein des collectivités locales, la prise de conscience du défi que nous devons relever est aujourd'hui réelle.

Au plan local, de multiples exemples pourraient en être donnés : de la ville de Bordeaux dont la municipalité compte un adjoint exclusivement dédié au tourisme et aux grands événements à celles de Cannes, Lille ou Deauville qui, pour ne prendre que quelques cas, fondent une part significative de leur politique de développement économique sur l'organisation de grands événements. Récemment, l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris a organisé une opération intitulée « Paris, destination Congrès » ayant notamment pour objectif de valoriser la qualité de l'offre et de fédérer les acteurs de cette filière. La démarche est essentielle.

### ● **...mais des faiblesses de plus en plus marquées**

Ce bilan peut paraître flatteur.

Il ne doit pas faire oublier que **la France est aujourd'hui un colosse aux pieds d'argile.**

Le nombre de très grands événements, qu'ils soient qualifiés de planétaires ou de « méga événements » est limité en France et nous perdons du terrain. Les échecs répétés des candidatures de Paris à l'organisation des jeux olympiques d'été est symbolique de nos faiblesses. Mais, au-

<sup>27</sup> Entretien avec M. Thierry Hesse



delà de ces revers les plus connus, combien de salons perdus au profit de la concurrence qu'elle soit espagnole, italienne ou allemande ? Combien de salons professionnels qui pourraient se tenir en France, sur la base d'une industrie puissante et qui sont organisés dans d'autres pays –l'exemple le plus criant concernant le tourisme ? Combien de congrès mondiaux qui n'ont jamais été organisés en France ? Combien de festivals qui ne donnent pas la pleine mesure de leurs potentialités ?

Les dizaines d'entretiens que j'ai menés me conduisent à distinguer cinq catégories de faiblesses.

- **L'inadaptation relative de la culture française aux qualités requises pour capter et réussir un grand évènement**

Des traits constants caractérisent l'attitude et la mise en œuvre des candidatures françaises à l'organisation de grands évènements. Synthétisant les différents constats qui m'ont été présentés lors des entretiens de cette mission, je soulignerai particulièrement nos cinq carences les plus flagrantes :

– **Le sens de la compétition** : quand la France est candidate, nous pensons qu'il est naturel qu'elle gagne. Ceci induit des comportements inadaptés: **il faut arrêter de penser que tout le monde attend la France**. Il ne faut pas sous-estimer nos atouts mais il faut savoir que nous sommes dans une compétition. Si nous voulons gagner, nous devons nous transformer en V.R.P. (il est nécessaire d'avoir une capacité de suivi régulière des décideurs: de même que dans le monde des affaires on ne va pas voir ses clients tous les deux ans, pour gagner une candidature à l'organisation d'un grand évènement il faut régulièrement s'occuper des électeurs potentiels).

– **Le sens de l'action** : l'attitude française est un mélange de naïveté, d'ultra-rationalisme et de professionnalisme mal exploité: ultra-rationalisme car notre système stabilise beaucoup les évènements et sait préparer d'excellents dossiers techniques ; naïveté car nous croyons qu'avoir le meilleur dossier est gage de victoire ; professionnalisme mal exploité car une part essentielle des candidatures se passe à régler des problèmes franco-français (réglementation, procédures lourdes, quand ce ne sont pas des luttes de pouvoir) alors que la conquête se fait à l'international.

– **La culture du succès et la conscience de l'intérêt national** : notre pays éprouve de la difficulté à se mettre dans l'esprit d'un évènement de portée internationale. **Nous avons tendance à douter systématiquement de la capacité de la France à organiser et réussir un grand évènement** (de ce point de vue, d'ailleurs, la Coupe du monde de football 1998 a montré que notre pays pouvait réussir un évènement planétaire et a peut être été un déclencheur)<sup>28</sup>.

– **L'international et la pratique de la langue anglaise** : les acteurs capables d'agir ne maîtrisent pas suffisamment les langues étrangères; les Français susceptibles de gagner à l'international sont peu nombreux. **Il existe ainsi un vrai problème de formation linguistique. Il faut y ajouter un manque flagrant de savoir-faire en matière de lobbying international.** Ceci est particulièrement vrai dans le domaine sportif.

– **Le sens de l'accueil** : c'est un point de préoccupation car les étrangers notamment professionnels, qui viennent en France, et particulièrement à Paris, ont **une mauvaise image de l'accueil dans notre pays**.

Cela commence dans les gares et les aéroports :

- pas de « facilitation visas » à destination des visiteurs professionnels,
- manque de formation et d'organisation spécifique à « l'accueil des voyageurs d'affaires » des fonctionnaires de police et de douanes,
- langue anglaise parfois mal pratiquée par toute la chaîne d'accueil,
- signalisation difficile à comprendre, panneaux souvent inexistantes,
- manque chronique de taxis,
- facilités de déplacements et d'hébergement à optimiser,
- absence de dessertes proprement adaptées aux flux observés, ou difficultés d'accès (à Villepinte notamment).

<sup>28</sup> Entretien avec M. Lambert, directeur de la fédération française de football

A l'étranger, de nombreux parcs d'expositions ont mis au point, souvent avec l'appui des collectivités locales, de multiples services et facilités à la disposition des exposants et visiteurs.

Selon une enquête du prestataire de voyages Hogg Robinson Group, Barcelone est devenue en 2008 la ville préférée des entreprises françaises pour les congrès et réunions, devant Paris<sup>29</sup> !

▪ **L'absence d'affirmation d'une ambition nationale**

– **Les grands événements ne sont pas considérés comme une « grande cause nationale ».**

**L'État est libéral malgré lui : ne percevant pas les enjeux, il pratique une politique de laissez-faire et n'est que rarement l'incitateur ou le coordinateur dynamique de ces manifestations.**

S'agissant des collectivités locales, un phénomène analogue est souvent constaté bien qu'elles soient de plus en plus nombreuses à prendre conscience de l'intérêt des grands événements, à en faciliter le développement, voire à en créer.

Le ministère des affaires étrangères devrait jouer un rôle majeur. Il vient toutefois de se doter d'une direction générale économique qui comprend une direction de l'attractivité économique et on peut espérer que son soutien aux grandes candidatures internationales sera organisé systématiquement.

Même si l'attitude de l'Etat évolue, la prise en compte de la portée des événements internationaux demeure souvent faible. A titre d'illustration, le cas du pavillon français à l'exposition universelle de Shanghai est intéressant : entre la déclaration de la présence française à l'exposition universelle, en 2002, et la nomination de José Frèches en 2007, le dossier n'a pas été réellement traité par manque d'impulsion politique.

Enfin, en matière culturelle, l'approche est encore trop souvent anecdotique ou folklorique et n'intègre pas l'aspect professionnel et économiquement majeur de ce secteur, en partie du fait de l'autonomie des Etablissements Publics et du manque de coordination entre eux.

La culture est pourtant devenue une composante importante de notre économie.

– **L'inexistence d'une stratégie de conquête ou de conservation des grands événements.**

La France agit par impulsions.

Selon les indications qui m'ont été données, nul n'a jamais songé à bâtir un schéma directeur des grands événements qui, à l'instar de ce qui se fait au Canada ou aux Pays Bas, permettrait de coordonner les politiques publiques, qu'elles soient d'Etat ou locales aussi bien qu'initiatives privées. En la matière, le premier (et souvent dernier) réflexe des décideurs est généralement d'apprécier le coût pour les finances publiques et non d'envisager les retombées économiques.

**Trop souvent, une candidature est l'expression d'une envie mais ne s'intègre pas dans une stratégie.** Il n'existe aujourd'hui aucun travail dans la continuité alors qu'une candidature se prépare dans la durée notamment en entretenant des relations suivies avec les électeurs. Pour prendre l'exemple des jeux olympiques, le nombre de personnes à convaincre est très important et nécessite un lobbying actif et de longue durée et, qui plus est, sur toute la planète<sup>30</sup>. Ce « lobbying » passe d'ailleurs par différentes voies: par exemple, dans le domaine de l'olympisme, la France n'est jamais candidate pour les événements intermédiaires, moins connus mais appréciés par le CIO (p.ex.: congrès du sport pour tous; congrès annuel des fédérations internationales). Ces événements ont un coût mais ils représentent une sorte d'investissement en vue d'obtenir des manifestations plus importantes.

La promotion et la prospection sont nettement insuffisantes. Les grands événements en France disposent de moyens financiers et de promotion largement inférieurs à leurs concurrents étrangers, particulièrement pour la prospection et la commercialisation internationales.

<sup>29</sup> Lettre d'information bimensuelle de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris n°68, 30 mars 2009

<sup>30</sup> Entretien avec M. Philippe Baudillon, président de SIMA internationale



Les budgets publics de promotion du tourisme et des grands évènements espagnols, par exemple, sont quatre fois supérieurs aux budgets français !

#### – L’incapacité à coordonner les candidatures

**Au plan sportif, il n’y a pas de cohésion des calendriers de candidature ni même de structure de coordination** : chaque fédération réagit en fonction de ce qui lui semble bon pour elle et le calendrier des candidatures n’est pas réellement coordonné. Or, la coordination de tous les intervenants (C.N.O.S.F., fédérations, ministères des sports et des affaires étrangères, collectivités locales, délégation interministérielle aux grands évènements sportifs, médias) est indispensable<sup>31</sup>.

De façon plus générale, tous mes interlocuteurs ont regretté l’absence de mise en cohérence de l’action et des informations de tous les intervenants, et ils ont souligné l’incapacité à accompagner les candidatures et la perte de savoir-faire après une candidature. Ce dernier point mérite d’être relevé : l’expérience acquise est difficilement réutilisée dès lors que les équipes se dispersent et que, sauf exception, les candidatures ne donnent pas lieu à publication de bilan.

#### ▪ Le manque de grands équipements

##### – La modernisation de nos palais des congrès et parcs d’exposition est nécessaire.

Conçus voici au moins deux décennies pour la plupart, ces équipements ont vieilli, notamment en ce qui concerne la capacité à mieux utiliser les technologies de l’information<sup>32</sup>.

##### – Les infrastructures de transport, particulièrement dans la région capitale sont inadaptées

Les conditions de circulation entre les capacités hôtelières et les lieux de congrès et salons sont à peu près satisfaisantes pour la porte de Versailles mais notoirement insuffisantes pour Villepinte (au-delà d’une augmentation de superficie, il est nécessaire d’améliorer les dessertes, tant en transports collectifs (RER) que par l’autoroute). Les aéroports ont été traités comme des appendices mal reliés à Paris et créateurs de nuisances ; dans le domaine ferroviaire, la gare du Nord est saturée et les gares de Lyon et Montparnasse le seront dans les dix ans à venir.

##### – Les capacités hôtelières sont insuffisantes

Relativement satisfaisantes actuellement à Paris intra-muros et dans la limite des lignes de métro, elles sont insuffisantes au-delà (p .ex. Orsay : aucune capacité hôtelière ce qui empêche la tenue de congrès). A Paris, même, l’objectif d’augmentation du nombre de chambres est de 10% à l’horizon 2020 ce qui reste probablement insuffisant. Rappelons qu’à Londres, l’objectif est de + 25%.

##### – S’agissant des équipements sportifs ou de spectacle, le bilan est inquiétant

Dans son rapport remis le 24 novembre dernier au premier ministre et au Secrétaire d’Etat aux Sports, la commission « Grands stades Euro 2016 », présidée par M. Philippe Séguin a montré que « **La France accuse un incontestable retard dans le processus de modernisation de ses grands stades** ». Aujourd’hui, seul le stade de France répond aux exigences de l’UEFA pour ce type de compétition et seul le projet de Lille est au niveau de ce qui est nécessaire pour l’Euro 2016. Un sursaut national est donc indispensable. Par comparaison, les stades londoniens abritent six équipes de Ligue 1 de football (dont quatre avec un stade de + de 40000 places) et trois grandes équipes de rugby.

Londres abrite également la plus grande salle de spectacle modulable du monde (20000 places) : the O2 dans le dôme du Millenium. A Paris, le POPB ouvert en 1984, doit être rénové et s’agissant des grands équipements, le seul projet notable de la mandature municipale est la salle de concert symphonique à La Villette, l’échec de la candidature de Paris aux J.O. 2012 ayant conduit à abandonner certains projets, notamment celui du Dôme.

De façon plus générale, **la capacité de Londres pour l’organisation de concerts (stades, parcs, salles de plus de 800 places) est quasi double de celle de Paris** (525 000 places contre 291 000)<sup>33</sup>.

31 Entretien avec M. Cléménçon, directeur de cabinet du président du CNOSF

32 Cf. le rapport au Conseil Economique et Social de M. Bernard Plasait, précité

33 Je remercie M. Emmanuel de Burtel, directeur de Because Music d’avoir bien voulu me fournir ces données

Ainsi certains organisateurs français de grands spectacles se trouvent-ils dans l'obligation de développer leur activité à Londres !

Si la situation de la capitale n'est pas exemplaire, je constate cependant le dynamisme d'autres collectivités locales C'est ainsi que la communauté urbaine de Bordeaux est en train de créer une salle modulable Arena de 15 000 places.

Une ultime comparaison internationale me conduira à indiquer que la seule région de Valence a comme projets en cours, la construction d'un aéroport à Castillon, d'un centre de conventions de 107 000m<sup>2</sup> à Castillon également, d'un conservatoire à Alicante et d'une cité des sciences et de la culture de 40 000m<sup>2</sup><sup>34</sup>.

### ▪ **Les travers de l'approche franco-française**

– **La tendance à la concurrence entre territoires.** Les entretiens que j'ai menés m'ont permis de constater qu'en plusieurs circonstances, un manque de coordination, voire une concurrence fratricide, avait abouti à ruiner les chances de gagner ou de conserver un évènement.

La juxtaposition des logiques et approches des différents acteurs est source de déperdition d'énergie et peut être extrêmement négative: les logiques parallèles des collectivités locales de certains territoires d'accueil peuvent être contre-productives si ceux-ci souhaitent devenir ou rester des destinations dominantes. En outre, les décideurs politiques doivent comprendre que leur rôle est d'accompagner et soutenir les candidatures et non d'en être les figures de proue, au risque de provoquer des réactions de rejet et l'échec de la candidature.

– **La non appropriation des candidatures par la population.** La tendance à une approche très sectorisée des candidatures est spécifique à la France : pour les évènements sportifs, c'est le monde du sport (sauf pour les J.O. 2012 !), voire même uniquement du sport concerné par la candidature, qui est porteur plus que l'ensemble des habitants de la zone intéressée.

– **L'organisation de l'accueil, dans sa globalité, n'est pas optimale :** la création récente de Viparis permet d'avoir désormais un interlocuteur unique pour l'organisation de salons et congrès. En revanche, la concertation et la coordination en matière d'offre hôtelière pour un même évènement demeure problématique. Enfin, le secteur du réceptif (les « land operators ») est très faible voire inexistant, ce qui est un handicap par comparaison à la concurrence internationale.

– **Les contraintes réglementaires** (sécurité ; droit du travail ; règles de la concurrence) sont plus lourdes qu'à l'étranger et appliquées de façon parfois drastiques – pour ne pas dire excessives. Sans sous-estimer l'importance des règles de sécurité, la convocation au commissariat de police des responsables de grandes entreprises étrangères pour une infraction reprochée aux règles de sécurité dans le montage d'un stand porte de Versailles ne relève pas de la nécessité absolue !...

– **La synergie entre l'évènement et les territoires concernés est faible :** Il existe trop souvent peu de lien entre l'évènement, son organisateur et l'ensemble des acteurs privés et institutionnels potentiels des territoires, comme si l'évènement était indépendant de son environnement et en grande partie déconnecté de ces derniers. Le territoire est peu «nourri» (au delà de la notoriété) par l'évènement et vice versa.

L'exemple du festival d'Avignon est très significatif : l'impact du festival est indéniable pour la ville et la région tant en termes de notoriété, particulièrement internationale, que d'activité. Pourtant au-delà, la ville et la région d'un côté, le monde du théâtre et du festival de l'autre peinent à vivre ensemble et les projets de développement plus structurants sont au point mort, notamment un projet pour faire d'Avignon un centre du théâtre tout au long de l'année avec un lieu d'écriture (la chartreuse de Villeneuve-lès-Avignon), un lieu de production (avec des lectures durant l'hiver des textes écrits à la chartreuse, et des possibilités pour les producteurs d'acheter les textes), un lieu de répétition (à créer et financer par la municipalité) puis un lieu de conservation des archives. Ce sont là autant d'idées qui permettraient d'optimiser les retombées du festival et d'installer une véritable filière sur le territoire.

<sup>34</sup> Entretien avec M. José Luis Villanueva Garcia, directeur général de la coordination des grands projets et Mme Soledad Martinez Reig, directrice de la délégation de Valence à Madrid

Il est vrai, a contrario, que d'autres collectivités ont su exploiter des événements pour en faire des éléments de croissance économique, totalement intégrés à la ville. Le festival de la bande dessinée d'Angoulême en est un exemple.

**- La taille et la qualité de la programmation peuvent être insuffisantes pour que l'évènement devienne un référent et développe une force d'attractivité**

**La notion de seuil critique d'influence** et de développement est aujourd'hui essentielle, tant en ce qui concerne le territoire, la capacité économique, le potentiel touristique que l'accueil.

L'exemple de Viparis pour les salons en Ile de France est à cet égard très significatif : avant leur fusion, le parc des expositions de Versailles et celui de Villepinte se concurrençaient sans qu'aucun des deux, seul, ne réussisse à dépasser le niveau international d'offre critique.

Pour la culture, selon certains de mes interlocuteurs, la France est le pays où la technocratie à l'égard du spectacle vivant est la plus forte. Il en résulte qu'il n'y a pas de grands événements internationaux véritablement "populaires" dans le domaine de la musique aux seules exceptions des Vieilles charrues (215 000 spectateurs) et des Eurockéennes de Belfort (150 000 spectateurs).

▪ **La communication est souvent trop faible**

**- La France n'a pas de stratégie de marque**

Les étrangers voient la France comme un pays qu'il ferait bon visiter mais dans un sentiment d'intemporalité (si on ne vient pas cette année, on viendra l'année prochaine). **La création du « sentiment de l'urgence »**, que permet le grand événement devrait donc être au cœur des politiques de communication<sup>35</sup>. Or, en dehors du fait que les actions de communication ne sont pas assez centrées sur la nouveauté, la France souffre d'un déficit de marketing, aussi bien pour le lancement de l'évènement que pour sa dynamisation et sa pérennité.

**- La conception même de la communication est trop souvent franco-française** (pas assez internationale). Dans le même ordre d'idée, la faiblesse de la tradition de « lobbying » peut, comme nous l'avons déjà dit, conduire à des erreurs stratégiques très préjudiciables au succès des candidatures à l'organisation de grands événements, particulièrement face à d'autres pays beaucoup mieux organisés.

L'importance des problèmes d'image n'est pas correctement appréhendée. Nous croyons encore que la seule évocation du nom d'une ville française suffit à faire rêver la planète. Or, hormis Paris et Cannes, la notoriété internationale des villes françaises est faible. A titre de comparaison, Munich et Francfort ont engagé des efforts promotionnels, notamment auprès des organisateurs de congrès, pour pallier leur déficit d'image.

**- L'importance d'Internet, désormais majeure, est encore très mal appréhendée.** L'observation des sites de certains ministères, régions, départements ou communes m'ont permis de constater que cette révolution de la communication n'est pas encore intégrée par tous et que la convivialité et l'interactivité, théoriquement caractéristiques de la toile, ne sont pas encore suffisamment répandues.

**- Les budgets sont insuffisants**

Sans faire des questions financières l'alpha et l'oméga de la réussite en matière de communication, le rapprochement des budgets laisse parfois pantois : la contribution de l'Etat à Maison de la France était de 27 M€ en 2008 quand le gouvernement espagnol allouait 187 M€ à Tour España et que le budget de promotion de la seule région de Madrid était de 40 millions d'euros<sup>36</sup>, les autres régions espagnoles ayant chacune un budget qui s'ajoute à celui des villes. Par comparaison, le budget de promotion alloué à l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris par la ville de Paris n'est que de 7,5 M€.

Il est donc urgent de réagir.

<sup>35</sup> Entretien avec Mme Aline Peyronnet, chef du service du tourisme, du commerce, de l'artisanat et des services (DGCIS) au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi

<sup>36</sup> Entretien de Mme Angéles Alarco, conseiller délégué au tourisme de la région de Madrid, vice présidente de Turismo Madrid

De même qu'il est urgent de comprendre que le temps de l'économie de cueillette où il suffisait quasiment de tendre la main, de se porter candidat, pour être l'organisateur d'un évènement est révolu.

Cette urgence est d'autant plus patente que, dans un monde en constante évolution, nos concurrents étrangers sont de plus en plus nombreux, réactifs et volontaristes.

### 3 – Une concurrence étrangère de plus en plus dynamique

Dans le cadre de cette « mission grands-événements » nous avons pu analyser, avec l'aide efficace du ministre des affaires étrangères, les modes d'organisation et de fonctionnement de vingt-cinq pays. La sélection des pays a été faite en veillant à la diversité de l'échantillon, en tenant donc compte notamment de la diversité de leur taille, de leur niveau de développement économique et de l'importance relative du tourisme et de la politique événementielle dans leur économie. Tous les continents sont représentés dans le groupe de pays analysés (liste complète en annexe n°3).

Cinq éléments ont fait l'objet d'un examen analogue dans chacun des pays :

1. L'identification des structures gouvernementales, éventuellement déconcentrées ou décentralisées, ou des structures publiques ou privées, en charge du secteur du tourisme ;
2. La description des structures affectées, quand elles existent, à l'observation, au suivi et à l'organisation des grands événements ;
3. La liste des grands événements organisés dans chaque pays durant les trois dernières années et, éventuellement, les données chiffrées les concernant (fréquentation, budget, retombées économiques, presse, etc.).
4. La liste des grands événements à venir dont l'organisation a déjà été attribuée à chaque pays ou à l'une de ses collectivités territoriales.
5. La liste des candidatures en cours dans chaque pays.

Il ressort de cette analyse : **que les modèles d'organisation sont très diversifiés**, allant de la forte implication des pouvoirs publics à l'inorganisation totale ; que certains Etats ou régions ont développé des stratégies de conquête parfois très agressives et, qu'enfin, les impacts sociaux et économiques de l'organisation de grands événements sont toujours reconnus.

- De plus en plus de pays ont compris l'intérêt d'une politique de grands événements très active

- Certains pays prennent en compte de façon volontariste la captation, l'organisation et le renouvellement des grands événements.

Ce premier groupe recouvre à la fois des pays européens ou nord-américains et des économies émergentes. Qu'il s'agisse d'Etats centralisés, d'Etats à forte autonomie régionale ou de fédérations et quelle que soit l'organisation mise en place, ces pays ont défini une stratégie ordonnée de captation d'évènements, très liée à la politique touristique et aux organismes qui en ont la charge.

Plus précisément, parmi les pays examinés, on peut citer :

**L' Espagne** : outre le secrétariat d'Etat au tourisme, l'institut du tourisme en Espagne (Turespana) est chargé de la promotion à l'étranger de l'Espagne comme destination touristique. Une société spécifique est en charge de la participation aux expositions universelles et internationales. Par ailleurs, les collectivités territoriales ont développé des structures spécifiques pour les grands événements (Barcelone, Catalogne, région de Valence, Aragon). Il s'agit du **pays où la volonté économique-politique de captation des grands événements est la plus marquée** et donne lieu à une action commune de l'Etat et des collectivités territoriales qui participent très fortement au financement des grands événements.

**Les Pays-Bas** : une structure paragouvernementale, le Bureau des Pays-Bas pour le Tourisme et les Congrès (NBTC) est en charge de ce secteur dans lequel interviennent également des

offices du tourisme régionaux ou municipaux. Le NBTC est notamment chargé de la promotion des Pays-Bas en tant que hôte de congrès, et chargé également de l'organisation des grands événements culturels. L'organisation ou l'accueil d'événements sportifs est confié au mouvement sportif NOC-NSF, équivalent de notre C.N.O.S.F.

**Le Canada** : la Commission Canadienne du Tourisme (CCT) est une entité fédérale qui rend compte de ses activités devant le Parlement. Toutefois, l'essentiel des compétences sont assumées par les ministères du tourisme de chacune des douze provinces et, pour chaque événement, des chartes de coopération sont signées entre les intervenants publics. Le Canada a récemment mis en place une démarche stratégique et coordonnée de captation des grands événements sportifs avec des objectifs quantitatifs précis.

**La Corée du sud** : le bureau touristique international du ministère de la culture, des sports et du tourisme (la liaison des trois est très intéressante et signifiante) arrête les priorités et en délègue l'exécution à l'organisation du tourisme coréen (KTO). Les décisions de candidature sont prises par l'Etat, le financement étant assuré par les collectivités publiques et les investisseurs privés. Nous trouverons la Corée en face de nous pour les jeux d'hiver 2018.

**Le Japon** : la promotion du tourisme relève d'un organisme public (le JNTO). En octobre 2008 a été créée une structure particulière, l'agence japonaise du tourisme, compétente pour tous les aspects du tourisme, tant au Japon qu'à l'étranger. Simultanément, des objectifs ciblés ont été définis avec notamment le doublement du nombre de grandes conférences internationales accueillies par le Japon.

**Le Maroc** : quoique n'ayant pas encore organisé d'événement d'ampleur mondiale sur son territoire, faute d'infrastructures adaptées, le Maroc consacre des efforts financiers importants, particulièrement pour créer des manifestations culturelles. Cette véritable diplomatie culturelle s'intègre dans une stratégie d'image très volontariste.

**Abu Dhabi** : outre une compagnie de développement et d'investissement touristique, les autorités ont créé en 2005 une compagnie nationale des expositions (ADNEC) pour encourager la tenue de manifestations d'envergure internationale.

**Le Qatar** : le développement du tourisme événementiel s'inscrit dans la politique de diversification économique. Il est porté par la « Qatar tourism and exhibitions authority », le comité olympique, le ministère de la culture des arts et du patrimoine et la fondation du Qatar.

**Le Mexique** : outre les structures fédérales en charge du tourisme (principalement le ministère du tourisme et le conseil de promotion du tourisme), trois structures sont spécifiquement affectées à la veille, au suivi et à l'organisation des grands événements : le conseil national pour la culture et les arts, l'université nationale autonome du Mexique et le gouvernement du district fédéral.

**La Nouvelle Zélande** : Les principales autorités néo-zélandaises travaillant à la mise en place de grands événements sont : Tourism New Zealand, New Zealand Major Events et New Zealand Olympic Committee. «New Zealand Major Events» est une agence gouvernementale chargée, au sein du Ministère pour le développement économique, de promouvoir les candidatures néo-zélandaises aux grands événements internationaux et d'apporter une assistance au financement et à l'organisation de tels événements.

- **De nombreux pays n'ont pas encore de stratégie ni de structure particulière pour la captation de grands événements, mais ils s'y intéressent**

Ce constat n'empêche d'ailleurs pas les grands événements d'avoir une importance non négligeable, à un titre ou un autre pour ces Etats. C'est ainsi que l'Allemagne, sans politique particulièrement définie est, de par sa tradition économique, un acteur dominant pour l'accueil des foires et salons internationaux à travers des initiatives privées. La Chine a développé depuis quelques années une stratégie fondée sur l'importance diplomatique de certains grands événements, dont le point d'orgue récent a été l'organisation des jeux olympiques d'été. Les Etats-Unis, par leur taille et leurs forces traditionnelles sont également un pays dominant, quoiqu'il n'y existe pas de structure particulièrement dédiée à la captation des grands événements.

Parmi les pays examinés, on peut citer :

**L'Allemagne** : elle ne possède pas de ministère spécifique et ce n'est que récemment que le gouvernement fédéral a souhaité donner une visibilité à sa politique pour le tourisme par la nomination d'un délégué fédéral au tourisme et l'adoption en décembre 2008 de « Lignes directrices en matière de politique touristique », lesquelles ne traitent que pour mémoire de l'organisation de grands événements. L'organisation même de chaque grand événement est confiée à une structure dédiée, généralement décentralisée et pérenne.

**L'Italie** : le tourisme est de la compétence des régions. Il n'existe pas de structure ad hoc en charge de la gestion des grands événements et des candidatures au niveau international. Le président du conseil a récemment annoncé la création d'un véritable ministère du tourisme, s'agissant d'un secteur économique crucial mais aucun délai n'a été mentionné pour la mise en œuvre de cette décision. La structure affectée à l'organisation des grands événements dépend du secrétariat d'État à la protection civile !

**La Grèce** : le tourisme y est soutenu par un important dispositif public avec notamment un ministère du développement touristique, créé en 2004. Par contre, l'aspect spécifique des grands événements ne donne pas lieu à une stratégie particulière. L'organisation des Jeux Olympiques d'Athènes en 2004 a toutefois été suivie de l'organisation de plusieurs championnats, essentiellement européens.

**Le Royaume Uni** : le tourisme est du ressort du ministère de la culture, des médias et du sport. L'opérateur national en charge de la promotion du tourisme « Visit Britain » connaît des déclinaisons régionales, indépendantes de lui. Il n'y a pas de structure spécifique en charge des grands événements. Chaque fois que cela est nécessaire, une structure particulière est mise en place, ce qui a été le cas pour les Jeux Olympiques 2012.

**La Russie** : le tourisme y est traité au niveau fédéral par l'Agence Fédérale du Tourisme dont l'activité est déclinée localement au sein des régions ou des villes. Il n'y a pas de structure spécifique pour la captation ou l'organisation de grands événements. Des structures ad hoc sont créées chaque fois que cela est nécessaire.

**Les Etats-Unis** : Ce sujet n'est pas traité au plan fédéral. Les grands événements relèvent essentiellement des villes ou des entreprises. Conformément à la structure fédérale des Etats-Unis, il n'existe pas d'organismes chargés de veiller au suivi et à l'organisation des grands événements culturels au niveau national : les festivals et les foires sont gérés par des institutions culturelles locales (privées ou semi-publiques) ou par des villes.

**La Chine** : l'administration nationale chinoise du tourisme (CNTA), acteur clé du domaine, longtemps dépendante du ministère des affaires étrangères a, depuis les années 80, séparé ses activités commerciales de ses activités politiques et initié une politique de décentralisation ! Les candidatures aux grands événements, stratégiques pour la politique du pays, obéissent à diverses considérations qui ne sont pas exclusivement touristiques ou économiques.

**L'Australie** : ne possède pas de structure fédérale chargée de préparer, présenter et soutenir une candidature à un grand événement, le niveau fédéral n'étant pas décisionnaire. Plusieurs Etats fédérés disposent d'une structure dédiée. Le « Council of Australian Governments » réunit régulièrement les responsables de chaque Etat autour du Premier ministre et peut, si cela est à son ordre du jour, arbitrer entre des projets concurrents. Le niveau fédéral intervient dans l'organisation de l'événement pour coordonner les différents intervenants. Une réflexion est actuellement en cours pour rationaliser, sur le modèle canadien, l'approche australienne.

**L'Afrique du sud** : le secteur du tourisme relève du ministère de l'environnement et du tourisme, chacune des neuf provinces ayant également son propre organisme public. Aucune organisation spécifique ne s'occupe des grands événements mais l'Afrique du sud a organisé ponctuellement de tels événements, essentiellement dans le domaine sportif (coupes du monde de rugby (1995), de cricket (2003), de football (2010).



**L'Inde** : ce pays se caractérise par la profusion des structures susceptibles d'intervenir, tant au niveau national (India Tourism development corporation ; Indian Institute of tourism and travel management) que des Etats fédérés. En outre, sous l'égide du ministère de la culture, plusieurs organismes interviennent dans l'organisation de grands événements (Centre for cultural resources and training ; indian council for cultural relations, notamment).

Pour être complet il faut souligner que certains Etats n'ont pas de réelle organisation ni de politique des grands événements.

Dans ces pays, même si une ambition en la matière est parfois affichée, la recherche de grands événements comme vecteur de richesse économique, de présence internationale voire simplement de développement touristique n'est pas mise en œuvre pour l'instant.

**L'Indonésie** : en mesure d'accueillir des grands événements internationaux grâce à une infrastructure hôtelière et confrencière abondante et de qualité, les autorités indonésiennes ne semblent pas avoir de politique particulière en la matière et aucune organisation spécifique n'a été mise en place. Une agence chargée de la promotion touristique a été récemment créée.

**L'Argentine** : le secrétariat au tourisme de la nation est en charge de la promotion du tourisme et chaque gouvernement provincial dispose de son propre secrétariat au tourisme. Il existe relativement peu de grands événements internationaux captés par l'Argentine.

**Le Brésil** : il n'existe pas de structure affectée à la veille, au suivi et à l'organisation des grands événements. Cependant, le Brésil dispose de plusieurs organismes de promotion touristique, tant au plan fédéral qu'à celui des Etats fédérés (ministère du tourisme ; Institut brésilien du tourisme (Embratur), conseil national du tourisme).

**L'Egypte** : il n'existe pas de structure affectée à la veille ou à l'organisation des grands événements. En revanche, compte tenu de l'importance du tourisme pour son économie, l'Egypte compte plusieurs structures spécifiquement en charge de ce secteur (ministère du tourisme ; Egyptian tourism authority ; Tourism development authority), sans pour autant que les grands événements soient spécifiquement traités.

- **Des stratégies de conquête agressives**

- **Certains Etats ou régions ont défini une politique d'organisation de grands événements conçus comme des supports de croissance économique**

C'est ainsi que, **aux Pays-Bas**, un grand événement d'échelle internationale est organisé tous les deux ans afin de promouvoir le pays à l'étranger (en 2009-2010, ce sera Holland Art Cities, fondé sur le réseau muséographique des quatre principales villes du pays) ; dans l'intervalle, le NBTC organise des « années à thème ». Par ailleurs, toujours à l'initiative de l'Etat, les Pays-Bas organisent deux événements de portée internationale : depuis 1975, Amsterdam accueille tous les cinq ans « Sail Amsterdam », événement nautique international, organisé par une agence indépendante qui offre la présence de 600 bateaux historiques pendant six jours d'événements culturels et musicaux (2,5 M de visiteurs en 2005) ; en 2012, Venlo accueillera la « Floriade » qui, elle, est décennale.

A plus long terme, les Pays-Bas ont rédigé un « Plan olympique 2028 » en trois phases, dans l'éventualité d'une candidature néerlandaise à l'accueil des Jeux Olympiques d'été et Jeux paralympiques autour du centenaire des Jeux d'Amsterdam de 1928 (soit en 2024, en 2028 ou en 2032). La première phase (2006-2008) était une phase d'études et d'analyse (pour un coût de 2 M €) ; la deuxième, engagée en 2008 vise en particulier à créer un « climat favorable » au sein de la population néerlandaise à l'organisation des Jeux, à faire émerger des champions, à préparer les fédérations et l'infrastructure sportives à une candidature ; la troisième phase serait celle d'une candidature active, à partir de 2016.

**Au Canada**, le gouvernement fédéral a présenté en avril 2008 sa politique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales. Financée à hauteur de 15,7 millions de dollars, elle vise à mettre en œuvre une démarche pan-canadienne de présentation de candidatures, les objectifs affichés étant l'obtention de deux grands jeux internationaux multisports chaque décennie, une grande manifestation internationale uni-sport tous les deux ans et une trentaine de petites manifestations internationales uni-sport chaque année.

L'utilisation des grands événements comme base d'une politique économique peut également être décidée par des régions, en ciblant des secteurs particuliers. C'est ainsi que **Barcelone et la Catalogne ont bâti leur vitalité économique depuis 1992 sur la création d'une offre d'accueil de congrès et salons et sur la captation de grands événements sportifs ou culturels**. Le symbole le plus visible de cette stratégie est l'implantation du « GSM Mobile World Congress » en 2006, conquis au détriment de la ville de Cannes.

Dans le cadre de la préparation de l'exposition universelle de 2015, **Milan** met en place une stratégie similaire de développement de l'offre par la **création d'infrastructures** d'accueil de salons et congrès.

**Les jeux olympiques de 1998 ont été contemporains de l'essor économique de la Corée du sud**. Sans qu'il soit possible de déterminer si l'organisation de cet événement a été l'une des composantes de cet essor ou s'ils en ont été la conséquence la plus visible, les autorités coréennes en ont retenu l'importance et le volontarisme afin de montrer au plan international le niveau de développement du pays et d'affirmer aussi son influence régionale et mondiale. Parmi les manifestations marquantes des prochaines années, on peut ainsi citer les championnats du monde d'athlétisme de 2011, l'exposition internationale de 2012, le « World Energy Council » en 2013, les jeux asiatiques de 2014, la candidature pour les jeux olympiques d'hiver de 2018, sans oublier le festival annuel du cinéma de Busan, la plus importante manifestation en Asie en ce domaine (qui a été à la base du développement de l'industrie cinématographique en Corée).

**A Doha**, au Qatar, les mêmes mécanismes de développement de l'offre de services couplée à une stratégie de conquête d'événements sont à l'œuvre. C'est ainsi que, si le parc des expositions ne compte actuellement que trois halls de 5000 m<sup>2</sup> chacun, un nouveau complexe immobilier autour d'un espace couvert dédié aux expositions et aux conférences de 100 000 m<sup>2</sup> est en cours de construction, pour un coût de plus d'un milliard de dollars. Dans le même ordre d'idée, Doha a mobilisé un budget de 2,8 Mds\$ pour capter et organiser les jeux asiatiques.

**A Abu Dhabi**, une stratégie de différenciation des autres destinations de la région a été mise en place. Elle a conduit à investir massivement dans le marketing et la promotion de l'émirat (25 M\$ par an), à fixer un objectif quantitatif ambitieux quant au nombre de touristes (3 millions annuels en 2015), à positionner l'émirat comme une destination culturelle reconnue (captation du Louvre !) et à développer des grands événements, notamment dans le domaine sportif (tennis, formule 1).

La **Nouvelle Zélande** a développé une politique d'accueil des grands événements sportifs. Dans les prochaines années, elle accueillera ainsi les « Winter Games 2009 », la Coupe du Monde d'Aviron 2010, les Championnats du Monde Paralympiques d'Athlétisme 2010, la Coupe du Monde de Rugby 2011, la Coupe du Monde de Cricket 2015 (avec l'Australie). Enfin, la Nouvelle-Zélande est officiellement candidate à l'organisation des Jeux du Commonwealth 2018.

Enfin, au **Mexique**, le fonds national pour le développement du tourisme (FONATUR) a développé une politique visant à associer l'initiative privée au développement des grandes infrastructures touristiques en offrant notamment un cadre juridique adapté pour l'obtention de garanties publiques et l'organisation de manifestations. La stratégie mexicaine vise particulièrement **l'accueil de grandes conférences et manifestations internationales** (notamment le 4<sup>ème</sup> forum de l'eau en 2006, le forum universel des cultures en 2007, la 17<sup>e</sup> conférence internationale sur le SIDA en 2008, la journée mondiale de l'environnement en 2009 ou encore le 7<sup>ème</sup> congrès mondial des chambres de commerce en 2011).



- **Le plus fréquemment, les Etats ou les collectivités publiques s'engagent pour des évènements ponctuels**

Un exemple frappant est fourni par le **Royaume Uni**. Après l'échec des candidatures de Manchester et Birmingham pour l'organisation des jeux olympiques a été créée en 1997 la British Olympic Association (BOA). Cette structure n'intervient que pour les évènements olympiques. La gestion de la candidature de Londres à l'organisation des J.O. 2012 a été organisée autour des avantages que la capitale britannique pouvait en retirer, particulièrement à moyen et long terme (d'où l'importance de la rénovation urbaine dans le dossier de candidature : 25% de dépenses pour les équipements sportifs ; 75% pour la rénovation urbaine via la création d'équipements pérennes ou adaptables après les Jeux).

**Le Japon** a réalisé un effort très significatif depuis une vingtaine d'années pour organiser de grandes foires commerciales sur son sol (400 foires ou conventions internationales annuelles). En outre, la plupart des grandes villes ont développé des infrastructures d'accueil pour les grands évènements internationaux (stades, salles de concert ou centres de conférence). Ces équipements demeurent toutefois sous-exploités, l'action internationale des collectivités locales japonaises étant peu développée et l'Etat soutenant des candidatures ponctuelles (J.O. 2016 ; coupe du monde de rugby 2015).

Qu'elles résultent d'une politique globale ou d'une volonté ponctuelle, les candidatures à l'organisation de grands évènements sont d'autant plus réussies et les retombées sont d'autant plus fortes qu'elles ont été soigneusement organisées et anticipées.

- **Des impacts économiques et sociaux extrêmement forts**

Les données statistiques sur l'importance économique des grands évènements sont finalement assez peu nombreuses. Le constat fait au niveau national sur la relative pauvreté des données se retrouve donc au plan international. Fort logiquement, c'est dans les pays qui ont une politique structurée (Pays-Bas ; Allemagne pour les salons et congrès) que l'on trouve des analyses circonstanciées. Par ailleurs, l'effet d'accélération des investissements des grands évènements sportifs, particulièrement les jeux olympiques, est indiscutable.

- **Quand elles sont disponibles, les évaluations d'impact sont spectaculaires**

Selon le NBTC, les Pays-Bas ont organisé en 2007 1.350 congrès internationaux (de plus de 40 participants), avec un nombre moyen de 264 visiteurs par congrès et une durée moyenne de 3,7 jours. La taille des congrès est donc relativement réduite en moyenne. Quant aux congrès de grande taille (plus de 1.000 participants), les Pays-Bas en ont accueilli 40 en 2007 (3% du total). En 2006 ce nombre était de 27 sur un total de 1.022 congrès (2,6%) et en 2005 de 28 sur 1.146 congrès (2,4 %). Les retombées économiques en 2007 ont été calculées en fonction des dépenses des participants aux congrès (338,7 M € en 2007).

En 2006, le NBTC a coordonné l'évènement « Rembrandt – 400 » à l'occasion du 400ème anniversaire de la naissance du peintre. Selon ses statistiques, un total de 2,34 M de personnes a fréquenté à un titre ou un autre cet évènement, dont 69% d'étrangers. Le chiffre d'affaires total lié (y compris hôtellerie et restauration) a été estimé par le NBTC à 623 M €.

**L'Allemagne** occupe la première place mondiale pour l'organisation de foires et de salons internationaux. Environ 150 évènements de ce type sont organisés annuellement avec une participation de 160 000 exposants (la moitié venant de l'étranger) et plus de 10 millions de visiteurs. Les retombées économiques pour ce secteur, qui emploie directement ou indirectement, 250 000 personnes sont estimées à 25 Mds€.

Enfin, **les Etats-Unis** organisent de nombreuses manifestations dominantes dans leur secteur économique. Parmi les multiples exemples possibles, je citerai le Consumer Electronics Show ou CES, le plus important salon mondial consacré à l'innovation technologique en électronique grand public qui se tient annuellement à Las Vegas et est le lieu des annonces majeures et des lancements de produits des grandes entreprises du secteur. Lors de la dernière édition, en

Janvier 2009, le salon a réuni 2700 exposants issus de plus de 110 pays sur 167 000 m<sup>2</sup> et plus de 130000 visiteurs professionnels.

- **Les grands événements peuvent agir comme des accélérateurs d'investissement**

– **Les jeux olympiques** : les membres du C.I.O. considèrent, particulièrement depuis les jeux de Barcelone qui ont été particulièrement marquants de ce point de vue, que l'un des effets des Jeux est de transformer une ville (« le souffle olympique »).

Il est certain que **cet effet d'amplification des investissements** est régulièrement constaté.

Les jeux de Séoul, en 1998, ont suscité 2,6 Mds\$ d'investissements dont la moitié dans les infrastructures de transport (routes et métro principalement). Leurs retombées économiques ont été estimées à 2,8 Mds\$ et 336 000 emplois directement ou indirectement créés.

Les Jeux Olympiques d'Athènes se sont traduits par la réalisation d'un grand programme d'investissements visant la mise à niveau des infrastructures de la ville. Le coût total de cette organisation, estimé par le ministre de l'économie nationale à environ 6 Mds€ (3,6% du P.I.B.) contre une prévision de 4,6 Mds€, a toutefois suscité des difficultés.

**S'agissant des Jeux de 2012, le « legacy » a été l'un des éléments clés du dossier de candidature de Londres.** L'évènement a été conçu comme un accélérateur de l'aménagement d'un quartier en friche qui va être profondément transformé par les J.O. et devenir un vrai quartier d'habitation et d'activité.

– **Les expositions universelles ou internationales** : elles ont toujours un impact très fort pour les villes organisatrices. Si toutes n'ont pas suscité la création d'un monument aussi mondialement connu et économiquement rentable que la tour Eiffel, toutes ont provoqué des remaniements en profondeur des villes concernées.

Parmi les plus marquantes récemment, on peut citer Lisbonne 1998, qui fut l'occasion d'aménagements des quartiers du bord du Tage dans une perspective de désenclavement.

L'exposition universelle de Shanghai, qui devrait attirer entre 70 et 100 millions de visiteurs, a été conçue par les autorités chinoises comme l'occasion d'aménagement d'une zone actuellement industrielle qui a vocation à devenir après l'exposition un grand quartier de conférences, de culture et d'affaires. Un énorme plan d'investissement en infrastructures est ainsi en cours d'exécution.

– Le jubilé de l'an 2000 : la ville de Rome a été profondément marquée par les investissements de rénovation urbaine, de création d'infrastructures de transport et d'amélioration du patrimoine monumental lancés à l'occasion de l'année jubilaire en 2000.

- **Une étude spécifique de bilan : l'exemple de l'organisation de la Coupe de l'America à Valence**

L'Institut de recherches économiques de Valence a effectué une étude sur l'impact économique de la 32<sup>ème</sup> édition de la Coupe de l'America. Sans revenir dans le détail de ses résultats (cf. supra I 1-2.), on peut rappeler que l'organisation de la Coupe a suscité une dépense cumulée de 5,7Mds€ et 2,768 Mds€ de valeur ajoutée sur la période 2004-2007 et que l'impact sur la valeur ajoutée de la région de Valence a été estimé à 2,72Mds€, soit 2,67% du PIB entre 2005 et 2007.

Cette approche des pratiques internationales montre que de plus en plus d'Etats ont perçu l'importance économique et sociale des grands événements. La diversité des organisations, des cibles et des stratégies ne doit pas dissimuler l'enseignement principal de ce bref tour du monde : **le dynamisme d'un pays dans la compétition internationale se mesure aussi à son volontarisme pour développer ses parts d'un marché en plein développement et porteur de croissance.**

## II - POUR UNE POLITIQUE GAGNANTE DES GRANDS ÉVÈNEMENTS EN FRANCE

La force économique de la France ne se mesure plus aujourd'hui seulement aux inaugurations de sites industriels. La vitalité de notre société ne réside plus seulement dans l'adhésion indiscutée à un grand dessein. La cohésion sociale passe désormais par la capacité des décideurs, qu'ils soient publics ou privés, à conduire toutes les composantes de notre pays à adhérer à un projet collectif, fédérateur et valorisant le dynamisme national.

A leur place, les grands événements doivent contribuer à cette ambition : participer à la vitalité économique nationale et donner la fierté d'être Français : n'est-il pas symbolique que le drapeau soit spontanément brandi au soir des grandes victoires sportives, que les collectivités locales fassent des manifestations exceptionnelles le symbole du renouveau de leur territoire, que le secteur des salons et congrès soit l'un des principaux pourvoyeurs d'activité de la région capitale ?

Cette extraordinaire vitalité est parfois vécue « à l'insu de son plein gré » par notre pays.

**Il est temps que cela évolue.**

Il est temps que la France contre-attaque, dans un esprit de partenariat intelligent entre la puissance publique, garante de nos priorités nationales et des investissements structurants, et le secteur privé, porteur de projets innovants et ouvert à la compétition internationale.

Il est temps qu'elle ne soit plus un partenaire passif dans le monde des grands événements mais un acteur volontaire de ce nouveau champ de confrontation.

Cela passe par la définition d'une stratégie conforme à ces enjeux, par la coordination de l'action de tous les intervenants, ainsi que par la capacité à initier des candidatures et des événements suscitant l'adhésion nationale.

### 1- Définir une politique adaptée aux enjeux

Une stratégie d'ensemble conduit à distinguer :

- Les événements majeurs mondiaux : des gens sont susceptibles de traverser la planète parce qu'il se passe quelque chose en France ou à Paris.

- Les grands congrès, foires ou salons qui drainent une population nombreuse, éventuellement européenne voire mondiale durant quelques jours.

- Les expositions ou manifestations qui suscitent un déplacement ponctuel, éventuellement de week end (cible européenne).

Quelle que soit leur importance, les grands événements sont, à des degrés divers, structurants pour l'économie et la société. Il importe donc pour les réussir de se doter d'une vraie vision, d'établir un projet pour l'avenir en analysant les secteurs d'intervention prioritaire et d'insuffler un « état d'esprit grands événements ».

- **Deux conseils aux décideurs publics**

Qu'est-ce qui fait la dimension unique d'un événement ?

- **Sa dimension d'excellence** : il doit s'agir d'un événement référent, porte drapeau et porte d'entrée du secteur ou du territoire, ce qui implique une qualité de haut niveau de l'offre. Les acteurs du secteur doivent également ressentir l'impérieuse nécessité d'être présents ou impliqués dans cet événement.

– **Sa dimension internationale** : sa thématique, le partenariat média, la mise en œuvre par une équipe internationale et, évidemment, les références des participants et de la clientèle.

– **Sa dimension d'innovation** : tout grand évènement se caractérise par un potentiel d'innovation, soit dans son concept même, soit dans les manifestations organisées, soit dans les produits et services présentés.

A partir de ces constats, toute politique de grands évènements doit intégrer une dimension purement française et un volet international.

- **Comprendre l'importance économique et sociale des grands évènements**

« Un grand évènement est d'abord un lieu exceptionnel de partage ou d'échange entre les hommes du monde entier ou entre ceux du territoire concerné, un lieu de création de liens où l'expression des meilleurs construit le monde de demain »<sup>37</sup>.

Une manifestation d'envergure est **une occasion de brassage culturel, économique et social**. Pour qu'elle soit réussie, la population doit être associée à sa préparation. La culture est un facteur de cohésion et les évènements culturels gagnent en intérêt s'ils s'intègrent dans une stratégie globale dont la culture n'est que l'un des aspects.

A titre d'illustration, la population de l'agglomération lilloise qui a vécu « Lille 2004 », ne comporte pas moins de quatre-vingt-dix origines : les fêtes populaires permettent de leur donner le goût d'être ensemble, de brasser les populations, de rendre les gens plus confiants<sup>38</sup>.

Dans le même ordre d'idée, le grand évènement doit conduire à faire le choix de l'équipement (que les gens s'approprient) plutôt que du monument (à destination d'une faible partie de la population). L'exemple de Rotterdam et de la préparation de sa candidature aux J.O. 2028 mérite d'être à nouveau évoqué : c'est le moyen pour le maire de lancer une dynamique de rénovation de sa ville en associant et consultant la population entière.

Si le grand évènement a une utilité évidente, c'est bien celle d'être **un accélérateur d'investissement**. Il importe donc que les choix réalisés correspondent aux attentes et aux besoins des populations.

Sur un plan strictement technique, en se lançant dans la candidature à l'organisation d'un évènement de ce type, il ne faut pas oublier qu'il va falloir faire travailler ensemble des populations qui ne l'auraient pas fait sans cette circonstance. Il en résulte toujours des échanges productifs.

Ma première proposition, à destination des décideurs publics, est donc qu'ils intègrent systématiquement la réflexion sur les grands évènements dans leurs politiques et le fassent avec une vision structurante : ce n'est pas une question festive (« du pain et des jeux ») ; **c'est un enjeu de cohésion et de partage de valeurs dans notre société**. « C'est une question de bonheur de vivre »<sup>39</sup>.

- **Faire des grands évènements un levier de croissance et un outil stratégique pour la France**

La puissance d'un pays se mesure aujourd'hui à sa capacité à créer des liens porteurs d'avenir pour lui-même et pour le monde.

Notre économie reposant largement sur la vente de services, donner à une large population l'envie de venir en France ne peut être que bénéfique. En créant le sentiment de l'urgence (« C'est l'endroit où il faut être »), l'évènement contribue à l'attractivité du pays. Comme le soulignait l'un de mes interlocuteurs, contribuer à renforcer l'image internationale de la France est une forme d'investissement immatériel pour l'entreprise<sup>40</sup>.

Un évènement doit être un facteur d'enrichissement pour un territoire et sa population. Il doit également être le moyen d'affermir nos positions internationales. Pour cela, il faut enfin adopter une stratégie réaliste et ne plus se contenter de coups d'éclat ponctuels aux résultats inégaux. **Dans la compétition internationale, il est urgent de passer d'une stratégie de puissance à une stratégie d'influence**. Chaque action française doit être l'occasion de gagner du terrain face à nos concurrents.

37 Entretien avec M. Joël Gayet.

38 Entretien avec M. Didier Fusillier.

39 Entretien avec M. Didier Fusillier

40 Entretien avec M. Thierry Leleu, vice-président de Eurodisney associés S.C.A.

Ma seconde proposition est donc que l'aspect international des grands événements soit constamment mis en valeur dans la réflexion de la sphère publique. Cela nécessitera notamment une meilleure prise en considération de cette question par le ministère des affaires étrangères (cf. infra 1-3).

- **Établir un projet pour l'avenir en analysant les secteurs d'intervention prioritaire.**

Le marché des grands événements présente bien des analogies avec l'agriculture : il ne peut être productif que si le terrain choisi est en adéquation avec le produit attendu ; il nécessite un long travail préparatoire ; il implique de multiples intervenants mais nécessite qu'un seul maître d'œuvre soit responsable de l'ensemble de l'ouvrage. Quand l'ensemble du travail est bien fait, ses fruits sont savoureux.

Or, sur le premier point, **la principale défaillance de notre politique est l'absence de toute analyse globale des sujets à traiter en priorité ainsi que des modes d'intervention à privilégier.** Cela déclenche alors des initiatives improductives car ne correspondant à aucune attente et c'est ainsi que des occasions sont manquées car les vrais sujets porteurs ne sont pas analysés. De plus, faute de réflexion globale sur la relation avec les médias, un pan entier du développement des grands événements n'est pas exploité comme il le devrait.

Bâtir un projet d'avenir implique donc tout d'abord de discerner les secteurs d'intervention stratégiques pour la France dans le monde, de définir les enjeux majeurs pour notre économie et notre société et, enfin, d'apprécier avec réalisme ce que peut être l'apport des médias dans cette stratégie.

- **Les secteurs d'opportunités**

- Il est nécessaire de réfléchir aux événements que nous souhaitons organiser en fonction de notre stratégie globale de développement

Pour un pays tel que la France, une ville comme Paris, une région telle que la Côte d'Azur, la venue de telle ou telle manifestation spécifique peut ne pas être vitale en soi en raison de ses retombées directes mais présenter d'autres intérêts. A titre d'exemple, les conséquences immédiates de la tenue des championnats du monde d'escrime à Paris pourraient sembler modestes au regard du nombre annuel de visiteurs dans la capitale. Pourtant, le raisonnement est erroné car il n'intègre pas l'impact global de l'événement.

Par exemple, pour les sports, Visit London a défini une grille d'une douzaine de critères (dont : pratique par les deux sexes ; intérêt pour les familles ; intérêt pour les politiques publiques municipales; pratique dans les pays émergents, etc.). De ce point de vue, le badminton, très pratiqué en Inde, en Chine, au Sri Lanka est intéressant pour l'effet d'image que peut provoquer dans ces pays l'organisation des championnats du monde à Londres, alors même que ses retombées directes pour la ville devraient seulement s'établir entre 2 et 3 M€, chiffres modestes au regard des 16 millions de visiteurs annuels de la capitale britannique<sup>41</sup>.

**Une réflexion analogue, sur les atouts, les attentes et les enjeux nationaux en matière économique, « sociétale » ou diplomatique doit être conduite pour positionner nos candidatures, non plus en fonction du désir inopiné de tel ou tel responsable mais à partir des avantages que l'ensemble de la collectivité publique peut en retirer.**

A ce titre, il est indispensable de choisir quelques secteurs stratégiques (qui ne sont évidemment pas les seuls) en plus des champs traditionnels que sont le sport et la culture qui restent les domaines les plus propices aux grands événements fortement fédérateurs.

- L'environnement et le développement durable

La France est l'un des rares pays à avoir donné valeur constitutionnelle au respect de l'environnement. Les travaux du Grenelle de l'environnement, conduits sous l'égide du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, ont mis en évidence la priorité accordée par notre pays à ce sujet crucial pour l'avenir du monde.

<sup>41</sup> Entretien avec M. David Hornby, directeur commercial de Visit London.

Nos entreprises figurent parmi les plus en pointe pour le respect des normes de développement durable. Les Français sont très sensibles à ce thème.

Pourtant, dans ce secteur aucun évènement de grande envergure n'est organisé par notre pays. La très récente candidature de Marseille à l'organisation du Forum Mondial de l'eau, qui se tient tous les trois ans et dont la cinquième édition vient de se tenir à Istanbul mérite d'être saluée et soutenue. Notre pays pourrait également se porter candidat à l'organisation de la journée mondiale de l'environnement (dont la France n'a jamais été le pays hôte depuis sa création en 1987 ; prochaine édition le 5 juin 2009 à Mexico), ainsi qu'aux différentes manifestations tenues sous l'égide de l'O.N.U.

Outre les réunions internationales existantes, la création d'évènements spécifiques me paraît indispensable en ce domaine qui passionne toutes les nouvelles générations.

#### – La santé

Il s'agit d'un sujet dans lequel la qualité française est mondialement reconnue. Elle l'est pour la recherche, les récents prix Nobel et les découvertes majeures réalisées au long du XX<sup>ème</sup> siècle le montrent. Elle l'est pour la qualité de la couverture sanitaire de notre pays, qu'atteste la régularité de l'accroissement de l'âge moyen de nos concitoyens. Elle l'est enfin dans la solidarité internationale, l'expression « French doctors » étant universellement connue.

Pour autant, au strict plan économique, nous n'avons pas de réel positionnement sur ce sujet. Comme je l'ai précédemment signalé, aucun grand congrès médical ne se tient à Paris même s'il faut souhaiter que le congrès de la société européenne de cardiologie prévu à Paris en 2011 soit le précurseur d'une réelle évolution en la matière.

#### – Les nouvelles technologies et les télécommunications

Il s'agit, du troisième secteur stratégique dans lequel il me paraît judicieux d'investir.

Or, de ce point de vue, les dernières années n'ont pas été positives avec notamment le départ de GSM pour Barcelone.

Là encore, nous devons nous appuyer sur le foisonnement créatif des entreprises françaises de nouvelles technologies afin de renforcer nos positions économiques et modifier l'image de la France.

De plus, il est probable que les grands évènements de demain seront virtuels, en tout ou partie. Le phénomène a d'ailleurs déjà commencé. J'ai évoqué précédemment le succès du Vendée globe virtuel. J'aurais également pu évoquer l'importance de la coupe du monde des jeux vidéo (tout en notant d'ailleurs que cette manifestation jusqu'alors organisée exclusivement en France s'est délocalisée en 2008 aux Etats-Unis) ou encore les matchs de football virtuels dans les stades en préalable aux matchs de ligue<sup>42</sup>.

Dans le domaine des salons, « Paris doit miser sur tout ce qui a trait à l'immatériel », pour reprendre la formule de M. Jean-Yves Durance, vice-président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris<sup>43</sup>.

### ▪ Les positions de force et les points de faiblesse de la France

L'industrie française compte des secteurs dynamiques qui ont su s'appuyer sur des grands évènements pour conforter leurs positions. Pour ne prendre que deux exemples, **le secteur de l'automobile, et les industries aéronautique et spatiale** bénéficient des deux plus grandes manifestations mondiales de leurs champs d'activité, le Mondial de l'automobile et le Salon du Bourget. Ceci n'est pas le fait du hasard mais bien le résultat d'une politique active de présence et d'innovation dans ce secteur.

Pour d'autres domaines d'activité, la vitalité économique pourrait également se traduire par l'organisation de grands évènements marquants qui n'existent pas en France aujourd'hui.

42 Entretien avec MM. Gilles BERTONI, président de Sporsora et délégué général de la fondation du sport et M. Serge VALENTIN, secrétaire général de Sporsora

43 Les Échos, 28 janvier 2009.



L'exemple le plus évident est **le secteur du tourisme** : quoique première destination mondiale et disposant d'une industrie touristique forte, la France n'accueille pas les plus grandes manifestations du secteur, lesquelles se déroulent en Allemagne et en Angleterre, s'agissant de l'Europe, et bien sûr aux Etats-Unis.

**Le secteur agroalimentaire** bénéficie de deux salons majeurs : le Salon International de l'Agroalimentaire International (SIAL), créé en 1964, bisannuel, qui a attiré 5500 exposants et 150 000 visiteurs (dont 58% d'étrangers) en 2008 et Vinexpo, créé en 1981, qui est aujourd'hui le leader mondial de son secteur et accueille cinq fois plus d'exposants et de visiteurs qu'à sa création. Toutefois, l'extraordinaire diversité et la richesse de ce secteur devraient être soutenues par de nouvelles manifestations.

**La filière équine** est une composante traditionnelle de notre vitalité économique, que ce soit par ses créations d'emploi (67 000 emplois), dans un secteur à fort besoin en main d'œuvre ou par les rentrées fiscales qu'elle assure (1,1 Md€ pour le seul prélèvement de l'Etat sur le P.M.U.).

Elle est traditionnellement marquée par des événements à fort impact international : le plus emblématique étant, le prix de l'Arc de Triomphe qui attire 60 000 spectateurs, dont 40% d'étrangers. Il donne lieu à des prises de jeux dans quarante pays, attire huit cents journalistes étrangers et est diffusé dans deux cents pays. Dans un domaine plus purement économique, les ventes aux enchères de Deauville sont fréquentées par des acheteurs des cinq continents, générant un chiffre d'affaires de 100 M€. Pourtant, on peut déplorer un relatif manque de visibilité et de soutien public à ces événements.

Toujours pour les domaines traditionnels d'excellence, la France subit une rude concurrence dans **le domaine de la mode**. Les défilés de haute couture, pour prestigieux qu'ils demeurent, ne suffisent plus à masquer la difficulté de Paris à demeurer dominante. Si « Paris, capitale de la création » peut être considérée comme une première réaction, à l'initiative des professionnels et a été relayée par la mairie de Paris<sup>44</sup>, cette initiative ne peut malheureusement suffire. Dans le secteur du prêt à porter la lutte entre les grandes capitales est de plus en plus forte et la France doit mettre en place une meilleure coordination des calendriers ainsi que des outils collectifs de promotion internationale.

Une priorité doit être donnée à ces secteurs dans lesquels la France a une vraie légitimité. Je formulerai des propositions concrètes d'événements en ce sens (infra II-3 : « Des propositions d'événements »). Mais, c'est d'abord une mobilisation de l'Etat, des collectivités locales concernées et des entreprises de ces secteurs qui est indispensable.

### ▪ **Le rôle des médias**

Aujourd'hui, pour être réussi, un événement doit bénéficier de l'appui des médias. Ceux-ci peuvent être télévisés, ce qui est évidemment le cas pour les événements sportifs, mais également radiophoniques ou de presse écrite, pour les grands salons, ou via Internet qui joue, un rôle de plus en plus important.

L'efficacité est liée à une bonne coordination entre les différents médias et à la qualité de la programmation. Aujourd'hui, en effet, la communication ne peut passer par un seul support et, selon les cibles et moments choisis, l'harmonisation de l'utilisation de la presse écrite, de la radio, de la télévision et d'Internet est indispensable.

Internet doit être désormais appréhendé comme un centre de ressources d'images accessibles au plan planétaire.

Le portail Internet est désormais indispensable pour valoriser un événement. C'est également un support d'information à la diffusion prodigieuse : le site de l'Equipe reçoit en moyenne 2 500 000 visites après une journée de ligue 1 de football ; en semaine, 12 à 16 millions de pages sont lues sur ce même site chaque jour de semaine, ces chiffres doublant durant le week-end !<sup>45</sup> De plus, ce média permet d'attirer un lectorat nouveau pour l'édition papier de ce journal.

**Les bouleversements que provoquent les évolutions technologiques vont provoquer une transformation radicale des politiques de programmation** : à terme, il y aura deux types de télévisions : une télévision de diffusion de « produits morts » (films, séries, émissions rediffusées) ; une télévision d'événements en direct. C'est en fonction de celle-ci que la politique de grands événements doit être conçue.

<sup>44</sup> Entretien avec M. Etienne Cochet, directeur général de « Salons Français et Internationaux »

<sup>45</sup> Entretien avec M. Xavier Spender, Président directeur général de l'Equipe 24/24.

**Le « big bang » qu’a représenté la disparition de la publicité sur les chaînes publiques va également avoir des conséquences sur leur programmation.**

Le cumul de ces deux phénomènes va nécessairement conduire à une évolution de l’attitude des médias à l’égard des grands événements et de leur financement.

Actuellement, les modèles des groupes de télévision sont assez différents.

**TF1**, chaîne généraliste en clair ne peut être intéressée par un événement que si son modèle économique est rentable. Pour les grands événements purement culturels, l’audience potentielle suscite un problème de recettes. Pour le sport, il existe également un problème d’équilibre entre les recettes et les droits acquittés mais, pour des raisons d’image, il est très difficile à cette chaîne d’abandonner les droits de certaines manifestations, du type de la Coupe du monde de football. TF1 est donc soit témoin, par le biais des retransmissions, soit soutien, par les émissions d’information auprès du grand public des grands événements. Par contre, TF1 n’est ni promoteur, ni producteur<sup>46</sup> de grands événements.

**Canal +**, chaîne privée cryptée, peut intervenir comme organisateur ou diffuseur d’événements. En tant qu’organisateur, il intervient via sa filiale « Canal + events » qui achète des événements français et les valorise (tournoi de tennis de Lyon, trophée Lancôme de St Nom la Bretèche et bien d’autres). Ceci concerne essentiellement les événements sportifs mais Canal + se positionne également en tant que partenaire, sur d’autres événements, culturels par exemple (festival de Cannes ; festival de Clermont-Ferrand).

L’exclusivité dans la diffusion est très importante pour Canal+ car c’est une chaîne par abonnement. De ce point de vue, les responsables de cette chaîne jugent la réglementation française sur les événements protégés (diffusion des finales en clair) trop large comparativement à la position des autres pays européens qui ont une attitude de libéralisme économique plus forte (et donc de moindre libéralité pour l’accès des téléspectateurs à des images gratuites d’événements sportifs)<sup>47</sup>.

La politique événementielle de **France télévisions** est une priorité du groupe : l’une des différences entre les télé généralistes et les nouvelles chaînes plus spécialisées étant la capacité à promouvoir des événements généralistes et à être légitimes pour les diffuser. France télévisions assure parfois la promotion de grands événements culturels à 20h30 (cf. chorégies d’Orange : une soirée en 2008 ; deux en 2009). Les grands événements régionaux (p.ex. festival inter celtique) font l’objet d’un traitement particulier (notamment décrochages sur France 3). Le groupe France Télévisions peut d’ailleurs jouer sur trois chaînes principales, ce qui lui permet d’avoir une complémentarité de programmation qui s’adapte bien aux grands événements.

S’agissant de l’accès libre des téléspectateurs aux événements sportifs, les dirigeants de France télévisions ont évidemment une approche différente de ceux de Canal + et considèrent que la liste des événements sportifs « protégés » (dont la finale doit pouvoir être retransmise en clair) devrait être élargie<sup>48</sup>.

En ce qui me concerne, je considère qu’une logique différente doit être appliquée selon qu’il s’agit d’événements sportifs ou d’autres types de manifestations.

– Actuellement, une grande compétition sportive qui n’intéresse pas les télévisions, se finance difficilement faute de sponsor et voit son existence même menacée, alors que les sports très largement populaires envahissent les écrans et enrichissent leurs fédérations.

Cette logique binaire n’est pas acceptable et la suppression de la publicité sur les chaînes publiques doit induire un changement d’approche. **Dans sa dimension de service public, le groupe France Télévisions devrait soutenir les sports « secondaires en termes d’audience »**. Il existe de nombreux sports dont l’organisation de championnats du monde ou d’Europe peut être obtenue sans difficulté majeure et qui devraient être recherchés à l’aune des critères que j’ai décrits précédemment (supra « Une réflexion sur les événements à attirer au regard de leur intérêt global »). En outre, la mise en place d’une réflexion commune entre le diffuseur et les organisateurs, particulièrement sur les aspects de marketing conjoint dans le but de valoriser le sport concerné serait particulièrement utile.

46 Entretien avec M. Nonce Paolini, président de TF1

47 Entretien avec M. Bertrand Méheut, président de Canal +

48 Entretien avec M. Patrice Duhamel, directeur général de France télévisions



Au demeurant, selon les indications qui m'ont été données, cette évolution devrait être facilitée par le fait qu'aujourd'hui, pour les chaînes généralistes, une part de marché à 15% peut être suffisante pour justifier une émission (compte tenu de l'érosion de leurs parts de marché) quand, il y a encore deux ans, il fallait 25%. En outre, la suppression de la publicité est un atout opérationnel : il n'existe plus de problème d'éventuelle coupure publicitaire à gérer, ni de niveau d'audience à garantir.

– Pour les autres événements, il est nécessaire pour réussir, de réunir organisateurs, diffuseurs, financiers et pouvoirs publics.

Il est indispensable de connaître très en amont les opérations à cofinancer, ce qui facilite ainsi la recherche de partenaires. Il ne faut pas sous estimer que, nonobstant les questions d'audience évoquées par les responsables de TF1, pour les diffuseurs, les grands événements culturels sont plus faciles à créer que les sports (plus faciles à maîtriser tant en termes d'audience que de production). De plus, les supports de diffusion sont aujourd'hui très diversifiés et peuvent faciliter les financements par les groupes de télévision. A titre d'illustration, pour le groupe France télévisions, Internet peut être le support de l'événement quand les chaînes premium ne le diffusent pas (p.ex. opéras à Rouen, Lyon, etc. diffusés en direct sur Internet)<sup>49</sup>.

### ● Insuffler un « état d'esprit grands événements »

– Mobiliser tous les acteurs, condition sine qua non du succès.

Quand notre pays, une région ou une ville est candidat à l'organisation d'un événement, il est indispensable que les décideurs comprennent que cette candidature est celle d'un territoire voire du pays entier.

Cela signifie qu'il faut **mettre en place des politiques d'accueil et de candidature qui impliquent la France et la région concernée**. Il faut que celles-ci soient conçues dans le temps (conception sur du court terme et du long terme et intégrant l'idée que l'événement est unique ou récurrent) et qu'elles soient adaptées au secteur et à la thématique concernés.

Cela signifie également que **la capacité d'anticipation** doit être omniprésente. A titre d'exemple, l'un de mes interlocuteurs m'a indiqué que la candidature britannique pour l'organisation de la coupe du monde de football en 2018 donnait déjà lieu à une politique de lobbying très active auprès de membres de la FIFA.

– Pour « Vendre la France », il faut donc savoir vendre nos atouts et nos attraits sans être arrogant. Il faut définir et trouver le bon angle d'attaque susceptible de convaincre des interlocuteurs dont les intérêts sont différents<sup>50</sup>. Sur ces deux points, le contre-exemple est le film de la candidature de Paris aux JO 2012 que mes interlocuteurs ont unanimement décrié, à l'exception de nos concurrents britanniques qui semblent en avoir apprécié, toute la portée...

– En second lieu, il faut savoir accueillir.

Lors de leur séjour, les participants à un grand événement n'ont pas comme priorité de visiter la ville d'accueil. Ce qu'ils attendent, c'est de la fluidité, des accès faciles, de la rapidité et de l'efficacité. Nous devons donc être capable d'avoir des arguments très forts auprès des associations internationales organisatrices de congrès pour leur **démontrer que Paris (ou toute autre partie du territoire national) est une destination facile**.

De ce point de vue, Paris a accompli un net progrès avec le « pack accueil » de Viparis. La gestion de la réservation hôtelière est également un enjeu majeur. De même, l'initiative de l'Office de Tourisme et des Congrès de Paris qui a réalisé un vade mecum de l'accueil par la mairie, reprenant l'ensemble des procédures et contacts utiles aux organisateurs et aux congressistes mérite d'être citée<sup>51</sup>.

Les congressistes doivent se sentir reconnus par la ville qui les accueille et il est essentiel de créer des outils qui facilitent tous les aspects de leur séjour.

49 Entretien avec M. Patrice Duhamel, directeur général de France télévisions.

50 Entretien avec M. Bernard Lapasset, président de l'International Rugby Board (I.R.B.).

51 Entretien avec M. Paul Roll, directeur général de l'Office de Tourisme et des Congrès de Paris.

L'attention aux congressistes commence par une amélioration notable de l'accueil dans les aéroports et les gares (ADP a des marges de progression...). Ceci concerne également les taxis, la liaison entre les aéroports et les hôtels, mais aussi l'amélioration des modalités de réception par les autorités publiques (les visites préliminaires des organisateurs sont très importantes ; ils doivent être reçus par des interlocuteurs de bon niveau)<sup>52</sup>.

Sur ce sujet, tous les constats et propositions ont été faits dans le cadre du Comité de Pilotage du Tourisme d'Affaires<sup>53</sup>. Je n'y reviendrai pas, sauf pour souligner que le temps de l'action est vraiment venu si l'on veut éviter d'énormes déconvenues.

– L'accueil passe enfin par l'adoption de grilles tarifaires adaptées

Pour les salons et congrès, nombre de mes interlocuteurs ont souligné l'importance d'une grande vigilance des Pouvoirs publics à l'égard du monopole que constitue désormais Viparis. Pour les manifestations grand public, il faut faire la synthèse entre des prix d'équilibre et des tarifs incitatifs (p.ex. : Lille 2009 : 7€ pour accéder à toutes les manifestations et prendre les transports en commun pour aller de l'une à l'autre).

#### ▪ **Avoir une politique raisonnée de candidatures**

– Concernant les congrès, si l'on s'en tient à Paris, principale place concurrentielle pour les grands événements (avec la Côte d'Azur)<sup>54</sup>, il faut réaliser un travail de coordination entre les instances existantes (club du tourisme d'affaires de Maison de la France ; Office du Tourisme et des Congrès de Paris ; Viparis ; les deux ou trois organisateurs de congrès professionnels (P.C.O.) français d'importance (Colloquium, Europa et MCI) pour cibler les congrès que l'on veut faire venir. A ce titre, on peut s'inspirer du modèle de Vienne qui a créé une structure dédiée pour attirer les congrès (« une machine de guerre »).

Le travail de captation d'un congrès passe d'abord par la présence d'experts français dans les associations internationales et leurs instances de direction, particulièrement scientifiques. Or, ce travail d'amont est peu fait, voire inexistant. Il faudrait donc organiser une action auprès des prescripteurs afin qu'ils suscitent la venue de congrès<sup>55</sup>.

En second lieu, nous devons nous appuyer sur nos secteurs d'excellence. Une approche particulière doit être menée en liaison avec **les pôles de compétitivité**, particulièrement les sept mondiaux et les dix à vocation mondiale. En se limitant à quelques exemples, les pôles System@tic Paris Région, Lyon Biopôle ou encore Industries et agro-ressources correspondent exactement aux thèmes précédemment définis.

– S'agissant du sport, pour une stratégie de programmation, il faut bien distinguer les événements qui ont des retombées très au-delà du sport (Jeux Olympiques, Coupe du Monde de Football) et les autres (championnats du monde de sports de moindre retentissement social et médiatique) notamment parce qu'ils sont moins télévisés. La candidature à l'organisation de ces derniers ne doit pas être négligée : outre leur intérêt pour la pratique sportive, ils permettent également, dans une stratégie de long terme, aux dirigeants français d'exister dans les instances internationales (s'ils en ont la volonté)<sup>56</sup>.

Il faut par ailleurs **savoir séquencer les candidatures**. Si la France est choisie pour l'organisation des jeux olympiques d'hiver de 2018, la crédibilité d'une candidature à l'organisation des jeux olympiques d'été de 2024 sera faible...

Il faut déterminer les bonnes thématiques qui serviront de levier à la candidature (par exemple : le développement durable sous-tend la candidature de Chicago à l'organisation des J.O. 2016 comme la rénovation urbaine avait été un fil conducteur de celle de Londres pour 2012).

Il faut enfin mettre en place **une politique de lobbying permanent**.

Cela signifie effectuer un travail de fond dans la durée vis-à-vis de l'étranger, avoir une présence de long terme dans les instances internationales – ce qui n'est quasiment plus le cas aujourd'hui. Outre les élections aux instances de décision des fédérations internationales, la présence dans les postes clés des organisations internationales (pas forcément les plus en vue) est indispensable ; la politique menée par M. J.A. Samaranch au CIO pour les hispanophones est

52 Entretien avec Mme Nathalie de Chalus, présidente de Colloquium

53 Voir notamment le rapport précité de M. Bernard Plasait au Conseil Economique et Social et les travaux du comité national de pilotage du tourisme d'affaires

54 Ibid

55 Entretien avec Mme Nathalie de Chalus, présidente de Colloquium

56 Entretien avec M. Alexandre de PALMAS, directeur général adjoint stratégie et développement Clear Channel

de ce point de vue un exemple à méditer. Enfin, l'action des ambassadeurs dans le contact avec les membres du C.I.O. et autres instances de décision internationales devrait être plus régulière. La lettre de mission adressée par le ministre des affaires étrangères à l'ambassadeur lorsque celui-ci prend son poste devrait systématiquement intégrer cette dimension particulière.

Cela signifie également qu'une réflexion doit être menée pour **repérer les « figures de proue » sportives susceptibles de symboliser et porter une candidature**, à l'instar de ce que firent, en son temps et chacun dans leur domaine, Jean-Claude Killy et Michel Platini ou Sébastien Coe. Le manque de telles personnalités, symbolisant au niveau international les légitimités sportive, populaire et technique se fait actuellement cruellement ressentir.

- **Comprendre qu'organiser un grand évènement n'est pas uniquement une question technique**

Le festival de Cannes, qui est l'un des grands évènements français les plus connus est un modèle qu'il faut analyser : il allie les aspects culturels, sa raison d'être, et les aspects économiques. Il a su se renouveler constamment depuis sa création ; pour l'aspect culturel, il est en équilibre entre culture, « people », tourisme et marché ; l'offre n'est pas limitée au cinéma mais embrasse plusieurs champs (numérique, vidéo) ; il est important par et pour la notoriété de sa ville et de sa région ; malgré sa position dominante, il est confronté à une concurrence internationale très vive et doit faire face au défi, principalement financier, de la modernisation de ses infrastructures.

Ce modèle, ayant une assise solide tant technique que territoriale mais sachant les dépasser, est clairement le plus productif – dans tous les sens du terme.

Dans cet esprit, pourraient se développer les projets de territoire étudiés par le conseil pour la création artistique, présidé par M. Marin Karmitz : l'idée est de mettre des équipements et des zones en réseau pour la création d'évènements, en y mêlant le tourisme et la culture : **la culture comme levier économique-touristique**. Pour reprendre une expression de M. Renaud Donnedieu de Vabres, « La culture, ce n'est pas de la distraction ». Il est indispensable de comprendre l'effet des évènements culturels sur l'activité économique et de se défaire de mauvais réflexes tel celui qui veut que, si l'effort de recherche est légitimement associé à l'idée d'investissement, la politique culturelle est systématiquement associée à l'idée de dépense<sup>57</sup>.

De même, il importe de mieux valoriser les savoir-faire (compétences; métiers). En ce sens, il serait intéressant de mettre en place une politique de formation à l'évènementiel, particulièrement pour les agents des collectivités locales. Il importe également de réussir à partager les compétences et d'acquérir des réflexes de travail en commun avec les autres organisateurs.

Au-delà des seuls organisateurs, c'est tout le réseau des partenaires économiques et locaux qui doit être sensibilisé, depuis la presse locale, toujours très sensible aux attentes et mouvements des populations, ce qui lui donne une grande capacité d'anticipation, jusqu'aux entreprises du secteur du B.T.P. évidemment très concernées par les projets de création d'infrastructures.

- **Savoir renouveler les concepts**

– Un grand évènement ne peut exister que dans la durée et ne peut durer que s'il se renouvelle. Sa conception et son financement dans le temps doivent intégrer le renouvellement de l'offre si le projet est récurrent, afin de durer et de fidéliser le public.

A titre d'exemple, le festival du film américain de Deauville a déjà modifié son format à deux reprises depuis sa création en 1975. La ville de Deauville a également diversifié son offre cinématographique en créant le festival du film asiatique en 1998. Celui-ci constitue d'ailleurs un formidable levier économique dans la mesure où il permet le développement de relations bilatérales entre la ville et chacun des pays asiatiques invités.

– Internet est un autre vecteur d'évolution.

Dans la vie même des évènements existants, il est aujourd'hui parfaitement indispensable. C'est un support médiatique avant l'évènement, pour l'annoncer et en faciliter l'organisation, pendant et après, notamment en faisant vivre économiquement les concepts (via les bonus, par exemple).

<sup>57</sup> Entretien avec M. Renaud Donnedieu de Vabres.

## **Mais une nouvelle phase a déjà commencé : celle des grands évènements virtuels.**

Comment matérialiser un grand évènement virtuel ? Il faut préempter le concept, la Toile sachant toujours reconnaître les créateurs de ses évènements puis l'arrimer à un évènement réel (cf. Vendée globe ou match de football) et enfin matérialiser sa phase finale.

**L'effervescence du monde d'Internet en fait clairement la « nouvelle frontière » des grands évènements.** Les positions de force de la France, notamment dans le domaine des jeux vidéo, doivent nous conduire à avoir la même capacité de création que Pierre de Coubertin avec les Jeux Olympiques ou Jules Rimet avec la coupe du monde de football.

Outre la vitalité de nos entreprises, je souligne que les Français sont parmi les internautes les plus actifs : la France est actuellement au deuxième rang mondial pour le nombre de réseaux sociaux et au quatrième pour le nombre de blogs.

- **Permettre que « petit/moyen évènement » devienne grand et susciter la création d'évènements nouveaux**

– Le principal point de préoccupation concerne les stades et les salles de spectacle.

Cette question est revenue systématiquement dans tous les entretiens.

**La qualité et le nombre des infrastructures sont un vrai problème en France :** le POPB a vieilli et sa modernisation ne semble pas devoir intervenir avant 2011 ; il n'y a pas de salle de spectacle multifonctionnelle à Lyon ; le projet de création d'un « Dôme » à Paris est abandonné (« Pas de J.O., pas de Dôme »). Certaines équipes de production d'évènements doivent même envisager de produire leurs évènements à Londres faute de salle appropriée à Paris.

Il est donc impératif d'être plus innovant pour les salles multifonctionnelles. L'exemple de la création prochaine d'une salle de 15 000 places par la communauté urbaine de Bordeaux est, de ce point de vue, un signe encourageant.

S'agissant des stades, un constat analogue a été fait. Actuellement, hormis le stade de France, aucun stade ne correspond aux standards de l'U.E.F.A. ; seul le projet de stade de Lille devrait avoir abouti d'ici 2016 ; le projet lyonnais est actuellement bloqué (pour des raisons politiques locales!...).

Le rapport précité de la commission présidée par M. Séguin en a clairement fait le constat. Sans reprendre le détail de ses analyses je souhaite en citer quelques phrases-clés dont la pertinence au regard des constats que je dresse moi-même est évidente : « La France accuse aujourd'hui un incontestable retard dans le processus de modernisation de ses grands stades qui constitue un handicap pour le développement du sport professionnel ». S'agissant de la qualité d'accueil : « Les stades français, trop anciens ou inadaptés, ne proposent pas la gamme de services que les stades anglais ou allemands, de facture contemporaine, offrent aux spectateurs (...) Ce panorama général ne serait pas complet si n'était pas évoquée la trop faible multifonctionnalité des grands stades français ».

Les conséquences de ces déficiences quantitatives et qualitatives peuvent être importantes : **« Le retard pris peut compromettre notre capacité à être sélectionné comme pays hôte d'un évènement majeur (...) C'est, aussi, un obstacle à la valorisation de nos championnats et un frein au développement économique de nos clubs ».**

Cette situation provient notamment du fait que notre pays n'a pas encore pris la mesure des changements nécessaires : « Le stade est, dans notre pays, le plus souvent propriété de la collectivité locale, et à ce titre, il est davantage perçu comme un enjeu politique que vu comme un centre de ressources et de profits ».

Des facteurs positifs sont tout de même soulignés : « On assiste à la floraison de projets locaux. (...) Cette démarche doit beaucoup à des dynamiques locales propres, qui voient dans le sport professionnel un outil de développement de l'attractivité des villes et des territoires, un facteur de contribution à la croissance économique, voire une opportunité de donner un nouvel essor à des quartiers urbains situés alentour du stade(...) C'est pourquoi il faut aujourd'hui définir une

nouvelle politique nationale des stades tant pour permettre à la France de postuler à l'organisation de l'Euro 2016 que pour réussir la mutation de nos grandes enceintes sportives »<sup>58</sup>.

Il y a aujourd'hui urgence puisque la fédération française de football a déclaré la candidature de la France pour l'organisation de l'Euro 2016.

Je souligne d'ailleurs que les stades ne sont plus uniquement des enceintes où sont organisées des confrontations sportives mais qu'ils sont aussi devenus des lieux d'activité économique et d'animation. Pour citer une ultime fois le rapport présenté par M. Séguin : « Le stade est appelé à être un lieu de vie et de convivialité, un élément clé de la civilisation urbaine, un espace où il fasse bon rester avant et après le match, voire aller en dehors même du match, ce qui implique des conditions d'accueil et d'exploitation optimales, sans rapport avec celles qui prévalent aujourd'hui dans la majorité de nos enceintes »<sup>59</sup>.

**Les enjeux sont clairs : faute d'équipements en nombre, de taille et de qualité suffisantes, les grands événements ne pourront tout simplement plus être organisés en France.**

- Pour les festivals, si des initiatives ne sont pas rapidement prises pour conforter les événements existants, ce sont les grands groupes américains qui viendront sur ce marché encore relativement peu développé en France, comparativement aux pays anglo-saxons ou d'Europe du nord. Or, ces entreprises disposent d'une puissance économique, via la maîtrise des recettes de sponsoring, (notamment des firmes d'alcools et de tabac autorisées dans les autres pays européens) qui leur permettront d'avoir des programmations faisant perdre leur intérêt aux quelques manifestations d'envergure existantes.

- Il est nécessaire d'avoir une vision globale de ce qui se fait en France : il s'y passe en permanence beaucoup de choses formidables mais qui ne sont jamais reliées entre elles et, trop souvent, les événements végètent faute de capacité de croissance. Cette stagnation peut être due aux problèmes d'accès aux médias, aux difficultés de financement de la croissance d'activité, ou à l'attitude des élus locaux qui ne veulent pas perdre la maîtrise de manifestations existantes.

Heureusement, certains événements ont connu une croissance exemplaire, qu'il s'agisse de la folle journée de Nantes, du festival de jazz de Marciac ou de la fête du vin de Bordeaux – pour se limiter à trois exemples divers dans leur localisation comme dans leur objet. Il reste à mettre en place une politique systématique permettant à toutes les manifestations importantes de leur faire passer un cap – si cela correspond aux attentes de leurs organisateurs.

Deux suggestions de portée très différente peuvent être faites à ce sujet :

- **Elargir le mécénat culturel aux programmes culturels télévisés** assurerait de nouveaux modes de financement et faciliterait l'accès aux médias. Selon les indications qui m'ont été données, cette proposition se heurterait à une opposition du ministère du budget compte tenu de son coût fiscal. Cette suggestion mériterait tout de même d'être analysée dans une perspective économique globale, en évaluant en particulier le gain d'activité qu'elle pourrait créer.
- **Mieux exploiter les retombées d'un grand événement** en ne se focalisant pas sur les seuls impacts directs ou sur les seules dépenses immédiates. Cette vision conduit en effet trop souvent à mettre en relation directe le coût des investissements (et leurs conséquences fiscales) et les retombées directes de l'événement. Cette attitude néglige complètement l'ensemble des effets de l'événement, notamment pour l'image et l'attractivité du territoire concerné, sans parler de la dimension sociale.

Il ne faut pas hésiter à diversifier l'approche de l'événement et, par exemple, à organiser des rencontres économiques en marge des manifestations culturelles : c'est ainsi que, lors du festival du film asiatique, la ville de Deauville organise des rencontres bilatérales entre chefs d'entreprise français et asiatiques et favorise les échanges avec le tissu économique local.

58 « Grands stades. Euro 2016 » Rapport de la commission présidée par M. Philippe Séguin. Novembre 2008

59 Ibid

Enfin, je préconise également le recrutement systématique de cadres, responsables pour leur collectivité de la politique des grands événements, de son organisation, de sa croissance et de la mesure de ses retombées.

- Susciter la création d'évènements nouveaux.

La vitalité d'un pays, si on se place sur le plan des grands événements se mesure par sa capacité à créer de nouveaux concepts. Comment repérer, tracer, capter l'évènement qui s'imposera demain comme une référence internationale ?

L'ultime partie de ce rapport détaillera plusieurs propositions de thèmes et de formes d'évènements que la France pourrait organiser.

Je souligne tout de même que la France sait encore aujourd'hui créer des manifestations qui s'imposent rapidement.

Parmi les événements récents dont le succès a été le plus marquant, le « Women's forum » de Deauville (5ème édition cette année) mérite une mention particulière. Créé en 2005, sans soutien public, il est devenu depuis l'un des cinq plus importants forums mondiaux (source Financial Times), a rassemblé, en 2008, 1000 femmes de 88 pays différents, reçoit le concours de 70 sociétés partenaires dont 50 groupes mondiaux et a su devenir une manifestation de référence. Il a d'ores et déjà essaimé au plan international avec une édition à Shanghai en 2008, renouvelée en 2009, des projets en Russie et en Inde et des demandes d'organisation analogues émanant de quinze pays. Cet événement a également suscité la création de projets de long terme pour l'emploi des femmes, la sensibilisation à la formation scientifique pour les femmes ou l'aide à la création d'entreprises par des femmes sur les cinq continents<sup>60</sup>.

Compte tenu de sa dimension mondiale et de son caractère socio-économique, il devrait faire l'objet d'un véritable accompagnement institutionnel.

## 2 - Créer une organisation adaptée: l'Agence Nationale pour les Grands Évènements

La nécessité d'une stratégie globale pour atteindre les objectifs communs à l'ensemble des enjeux nationaux est évidente. Pour y parvenir, plusieurs conditions doivent être réunies. La première est que la réflexion puis l'action sur ce sujet soient parfaitement organisées.

Or, **la France souffre de l'absence d'une structure d'initiative et de veille dans le domaine des grands événements.** Celle-ci doit être utile à la collectivité publique et répondre aux attentes des organisateurs. Cela signifie qu'elle doit être capable d'analyser les contenus des événements à créer ou à capter, de discerner les équipements techniques et l'organisation qu'ils nécessitent (pour en apprécier l'intérêt), de disposer d'un savoir-faire en communication et lobbying (pour aider les candidatures) ainsi que d'une capacité d'analyse des financements et retombées économiques.

Pour être efficace, elle ne doit pas être « un comité Théodule » de plus mais **une structure légère à vocation entrepreneuriale.** Je souligne d'ailleurs que plusieurs grands groupes privés sont favorables à la création d'un tel organisme dont la vocation serait de développer le secteur des grands événements.

### ● Ses missions

- **Une « usine à traitement de l'information »<sup>61</sup>...**

- Tous mes interlocuteurs ont regretté l'inexistence d'une structure au sein de laquelle l'ensemble des acteurs de ce secteur puissent se rencontrer et agir ensemble : « Si nous n'avons pas une structure d'organisation et d'initiative, interface entre acteurs et Pouvoirs publics, nous allons dans le mur »<sup>62</sup> ; « Il manque un lieu de discussion et de rencontres plus large que l'ANAE pour tous les intervenants du secteur de l'évènementiel »<sup>63</sup> ; « Pour ne pas perdre l'expérience et pour disposer d'une cellule de veille, la création d'un GIE serait pertinente »<sup>64</sup> ; « La création

60 Entretien avec Mme Aude de Thuin, présidente du « Women's forum »

61 Entretien avec M. Philippe Baudillon

62 M. Olivier Guiguet, Président de Lagardère sports

63 Entretien avec M. Damien Masset, directeur de I.C.O.

64 Entretien avec M. Noël de Saint-Pulgent, ancien président de la société d'économie mixte nationale stade de France (SANEM) et ancien délégué interministériel à la coupe du monde de football 1998



d'une haute autorité de l'évènementiel, indépendante du pouvoir politique, serait utile »<sup>65</sup> ; « Il serait bon d'avoir une cellule de veille qui puisse faire la liste de ce qui existe, trie ce qui nous intéresse, définisse une politique marketing et se mette le moment venu en contact avec les organisations professionnelles »<sup>66</sup> ; « La création d'une structure pérenne pour le travail préparatoire de « captation » des GE, d'accompagnement pour le suivi serait pertinente. L'enjeu est de coordonner, de susciter mais en aucun cas de « chapeauter »<sup>67</sup>. Ces quelques citations, viennent d'interlocuteurs très différents qui expriment le même besoin.

Cette structure serait un élément indispensable pour préparer l'avenir. Elle devrait avoir la capacité de diffuser de l'information sur les événements (agenda des événements fournis à tous, établissement d'un guide méthodologique sur la réussite des événements) et d'accueillir et promouvoir les créations d'événements (la stimulation de nouveaux projets).

– Aucun organisme public ou privé ne dispose aujourd'hui d'une liste des grands événements existants et susceptibles d'être captés. Les structures les mieux organisées disposent de documents concernant leur secteur d'activité mais il n'existe aucune synthèse permettant d'organiser les candidatures et manifestations au plan national.

Dès lors, la première mission qui doit impérativement être assurée est celle de veille : au-delà de la liste réalisée dans le cadre de la présente étude, première de cette nature mais non exhaustive, il est indispensable **que tous les décideurs concernés disposent d'une information aussi complète et actualisée que possible.**

La capacité de constat permettra d'asseoir utilement la prospective et de susciter les candidatures. Cette méthodologie d'observation des grands événements faciliterait la captation des grands événements programmés, en permettant le déclenchement des candidatures dans de bonnes conditions de délai et de fond, la détection des événements à fort potentiel (p.ex. Masters games) et le développement des événements existants.

– Il faut savoir analyser les causes d'une candidature puis les causes de son succès ou de son échec.

Après l'évènement, il ne faut pas oublier que les intervenants ont acquis un réel savoir-faire. Il existe en France une remarquable ingénierie de l'évènement. Mais, actuellement, les compétences s'éparpillent dès après le dépôt d'une candidature ou la réalisation d'un événement. Sans mésestimer le fait que cet essaimage est lui-même porteur de vitalité pour le secteur de l'évènementiel, cette « fuite des cerveaux » est regrettable par la perte de savoir qu'elle représente. En tout état de cause, un réseau potentiel très important existe, qu'il faut se donner les moyens de mobiliser.

#### ▪ ... Pour aider les candidatures...

– Lors de la préparation des « Etats généraux du tourisme » suscités en juin 2008 par M. Hervé NOVELLI, secrétaire d'Etat auprès de la ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, un groupe de travail spécifique a été consacré aux « Activités et événements ». Il concluait à la nécessité de créer un comité de pilotage interministériel des grands événements composé de tous les intervenants publics et privés.

Ce groupement aurait eu pour missions de planifier l'organisation des grands événements d'ampleur internationale, de façon coordonnée et en ciblant les segments jugés prioritaires et d'en assurer le marketing et la promotion. Le rapport préconisait également de pérenniser une équipe opérationnelle pour assurer la continuité des compétences.

Sans reprendre la forme juridique évoquée, je partage le diagnostic sur **le besoin d'une structure d'aide aux candidatures.**

– La structure devrait être capable de sélectionner les projets à soutenir : libre évidemment à tout organisme de présenter sa candidature pour l'organisation d'un événement existant ou pour en créer un. Toutefois, aujourd'hui, ces candidatures ne répondent à aucune logique. A titre d'exemple, l'organisation des grands événements sportifs ne répond pas à une démarche stratégique dans la durée. Dès lors, la structure aurait notamment vocation à réguler les

65 Entretien avec M. Langlois, directeur de l'Association des Régions de France

66 Entretien avec M. Claude Bébéar, président du conseil de surveillance du groupe Axa

67 Entretien avec Mme Michelle Demessine, ancien secrétaire d'Etat au tourisme, adjoint au maire de Lille chargé des sports

calendriers de candidature. Elle pourrait le faire en accordant une labellisation : celle-ci serait gage du soutien des Pouvoirs publics aux candidatures.

Les méthodes d'examen seraient différentes selon qu'il s'agit d'évènements uniques, tournants ou récurrents. La même cellule de veille aurait également vocation à détecter les évènements à fort potentiel.

– Enfin, un soutien aux candidatures pourrait être apporté en communication et en lobbying. Cet appui passerait également par la capacité à être l'interlocuteur des organisateurs, notamment pour simplifier les contacts avec les Pouvoirs publics.

En d'autres termes, **cette structure n'aurait pas vocation à assurer l'organisation d'un quelconque évènement** mais pourrait intervenir, si nécessaire, pour faciliter les relations entre organisateurs et administrations, établir éventuellement les règles de partenariat public-privé (p.ex. élaboration de la convention d'engagement de l'État), clarifier les relations entre Etat et collectivités locales ou encore permettre une bonne articulation avec les intervenants internationaux.

Enfin, la structure devrait s'intégrer dans les réseaux existants sans remettre en cause les compétences déjà exercées. C'est ainsi, par exemple, qu'elle aurait à travailler en pleine concertation avec le délégué interministériel aux grands évènements sportifs.

Cette structure devrait donc être utile pour les collectivités publiques – notamment en fixant des clés de labellisation – et les organisateurs – en donnant des clés de reconnaissance (le label) et d'ouverture des portes des partenaires institutionnels.

#### ▪ ... et pour optimiser les retombées.

Il n'existe pas aujourd'hui d'étude fiable ni d'observatoire à la méthodologie incontestable pour mesurer les retombées des grands évènements même si, dans le domaine sportif, quelques exceptions viennent confirmer cette règle ( Coupe du monde de rugby 2007, cf. supra I -1-4).

Ce manque vient probablement de ce que les organisateurs s'efforcent toujours de présenter des bilans prévisionnels flatteurs pour emporter la conviction des décideurs publics mais n'ont guère le temps ou le goût, une fois l'évènement passé, de confronter leurs prévisions à la réalité tandis que les bailleurs de fonds, particulièrement publics, n'attachent pas suffisamment d'importance à cette confrontation entre la prévision et la réalité (ou bien préfèrent l'éviter...).

De plus, le monde universitaire, en dehors des importantes exceptions citées dans la première partie du rapport, n'a, jusqu'à présent, pas fait de ce sujet un objet majeur de recherche, alors qu'il est sociologiquement, économiquement, et donc politiquement très intéressant.

Cette lacune doit impérativement être comblée.

Il importe **qu'une méthodologie d'évaluation des impacts soit clairement définie**. Il faut que les décideurs publics et privés puissent apprécier le réel apport des grands évènements à l'économie. Il est nécessaire que des chercheurs puissent travailler avec la future agence afin de définir cette méthodologie.

#### **En résumé, l'agence aurait plusieurs fonctions principales :**

– Définir une stratégie et établir les relations avec les décideurs publics et privés pour mettre en œuvre une véritable politique des grands évènements pour la France et ses territoires.

– Sélectionner de nouvelles « cibles » à capter dans tous les secteurs (sport, culture, salons, congrès, etc).

– Susciter de nouvelles créations dans des secteurs stratégiques.

– Accompagner le développement de certaines grandes entreprises déjà existantes.

– Labelliser les grands évènements nécessitant le soutien public et institutionnel.

– Faciliter la tâche des organisateurs (réglementation, fiscalité, accueil), voire agir pour faire évoluer certaines règles particulièrement contraignantes.

– Concevoir une politique de communication via Internet pour l'ensemble des évènements.

- Entretenir un lien avec tout le réseau français à l'international (Ambassades et missions économiques, Ubi France, Promosalon, Maison de la France, mouvement sportif, etc).
- Accompagner le développement du « réseau français » dans les circuits internationaux.
- Susciter la création d'un observatoire des retombées des grands évènements.
- Commander éventuellement les études nécessaires à ce secteur d'activité.
- Organiser les échanges entre organisateurs d'évènements.
- Encourager l'organisation de colloques de promotion des grands évènements français à l'étranger.
- Encourager la mise en place de formations spécifiques à l'activité événementielle.

- **Son organisation**

- **Les conditions du succès**

Pour assumer ces fonctions, il n'est pas question de créer une énième structure bureaucratique. Bien au contraire.

Adaptant au XXI<sup>ème</sup> siècle l'esprit des administrations de mission qui furent l'expression de la modernisation du pays voici un demi-siècle, il faut mettre en place **une structure légère associant les seuls acteurs compétents du secteur public et de l'entreprise.**

La sphère publique y a toute sa place tant son intervention est primordiale pour assumer la politique de création d'infrastructures indispensables aux grands évènements, pour susciter ceux-ci, pour assister les candidats à l'organisation en France de telles manifestations, pour contribuer à leur succès. Les acteurs privés en sont d'ailleurs convaincus.

Il est indispensable **que l'Etat, garant de l'intérêt national, y soit présent au plus haut niveau** afin de manifester l'importance stratégique que revêt désormais ce secteur et être capable de donner les impulsions à l'action publique à chaque fois que cela est nécessaire. Cela signifie que sa représentation doit relever de la Présidence de la République ou du Premier ministre.

Il faut également **que les collectivités territoriales, fréquemment initiatrices, organisatrices et bénéficiaires de ces manifestations, porteuses de la diversité et de la créativité nationale, participent à ses travaux.**

Les organismes de promotion de la France, qu'ils interviennent dans le secteur spécifique du tourisme, telle la future agence de développement touristique, ou dans la promotion économique internationale de notre pays, telles l'Agence Française pour les Investissements Internationaux ou Ubifrance, devront être associés.

Enfin, des relations spécifiques devront être nouées avec l'Université.

Il faut surtout que **cette organisation privilégie l'esprit d'entreprise dans son mode de fonctionnement** et associe les entreprises intéressées par le sujet. Tous les entretiens que j'ai conduits ont montré que ce secteur, s'il a besoin d'une politique de soutien raisonnée des Pouvoirs publics, ne peut être efficace que s'il est géré avec réactivité et dans le souci d'atteindre l'objectif de la façon la plus opérationnelle et entrepreneuriale possible.

Pour le secteur économique, les participants éventuels sont d'abord les entreprises privées ou publiques directement intéressées par cette politique, que ce soit pour l'hébergement, les transports, la gestion des infrastructures ou le partenariat des évènements. Ce sont également les organisateurs d'évènements, notamment du monde sportif et du monde des congrès et salons. Ce sont enfin les grands médias, partenaires indispensables, sous une forme ou une autre, de tout grand évènement.

Enfin, il est nécessaire que l'agence intègre son action dans la réflexion qui devra être menée sur la stratégie marketing globale que notre pays devrait mener : les grands évènements ne sont en effet qu'une partie de la politique d'attractivité de la France, qui concerne également les investissements étrangers, le tourisme, l'économie résidentielle. En ce sens, **l'agence pourrait contribuer à la réflexion sur la création d'une « marque France » qui unifierait notre**

## **communication internationale alors qu'elle n'existe aujourd'hui que pour le tourisme de loisirs** (cf. supra I 2-2 « La France n'a pas de stratégie de marque »).

En répondant à toutes les ambitions ci-dessus décrites, l'Agence Nationale des Grands Evénements pourrait constituer un véritable outil stratégique pour la croissance et l'image de la France.

### ▪ **Les formes juridiques possibles**

Pour remplir ces conditions, l'alternative est la suivante : rattacher la cellule à un organisme existant ou créer un organisme spécifique.

– **Le rattachement à une structure existante** peut se faire soit en créant un bureau au sein du nouveau service du tourisme du ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, soit en rattachant la cellule nouvelle au G.I.E. Agence du Développement du Tourisme, en cours de création.

L'une et l'autre hypothèse me paraissent devoir être écartées.

Dans le premier cas, l'objectif de souplesse et d'association du public et du privé ne pourrait évidemment être atteint, s'agissant d'un service administratif. En outre, la dilution au sein des services d'un ministère ne serait pas gage du caractère prioritaire de cette mission. Enfin, la nécessité de consacrer des crédits significatifs exclusivement sur le budget de l'Etat rend l'hypothèse peu crédible dans le principe et dans la situation actuelle des finances publiques.

Dans le second cas, la souplesse pourrait être assurée ainsi que l'association du public et du privé. L'autonomie serait possible, à la condition de créer une filiale du G.I.E., ce qui est juridiquement possible. Les organes de direction de la filiale devraient être issus de la gouvernance du G.I.E., lequel devrait être majoritaire dans cette filiale.

Cette formule, apparemment séduisante, présente toutefois de nombreux inconvénients. Tout d'abord, elle est réductrice du champ d'activité puisque relevant exclusivement du champ touristique ; il serait très difficile, par exemple, d'y associer de façon opérationnelle les représentants du monde sportif. En second lieu, elle n'aurait pas d'autonomie réelle puisque, par définition, les décisions majeures devraient être prises conformément aux souhaits de son actionnaire majoritaire, le G.I.E. Agence du Développement du Tourisme. Enfin, ses moyens d'action relèveraient in fine du principal bailleur de fonds du G.I.E., à savoir l'Etat, ce qui renvoie, en fait, aux difficultés évoquées à propos du rattachement à un service administratif.

Dès lors, c'est la seconde branche de l'alternative qui me paraît devoir être privilégiée.

– **La création d'une structure nouvelle** peut prendre plusieurs formes juridiques.

**L'établissement public** : cette personne morale de droit public bénéficie de l'autonomie de gestion et doit respecter la spécialité statutaire (pas de compétence générale au-delà de la mission prévue par les textes institutifs).

Le statut d'établissement public conférerait une fiabilité maximale au régime juridique de l'agence. L'exercice de prérogatives de puissance publique serait possible. La qualité d'établissement public industriel et commercial confère par ailleurs une réelle souplesse au regard des règles traditionnelles du droit public. Il ne faut toutefois pas négliger que l'agence pourrait être, au regard de ses attributions, qualifiée d'établissement public administratif (pas de recettes liées à l'activité ; prérogative de puissance publique via la labellisation).

Toutefois, les inconvénients au regard des objectifs sont nombreux : outre que seraient essentiellement mobilisés des financements d'Etat, les établissements publics sont sous l'étroite dépendance organique ou financière de leurs collectivités publiques de rattachement, dans leur organisation comme dans leur fonctionnement. Les conditions d'exercice de la tutelle et des contrôles peuvent donc être considérées comme pesantes par les dirigeants et ne pas correspondre à la volonté d'une gestion « entrepreneuriale », d'autant que les entreprises ne pourraient, en tant que telles, être membres de l'établissement public. Ce sont leurs dirigeants qui seraient nommés, en qualité de personnalités qualifiées, au conseil d'administration.

Pour ces raisons, ce statut me paraît devoir être écarté.

**La fondation** est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. Son régime juridique découle principalement de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 modifiée par la loi n°90-559 du 4 juillet 1990. Il existe deux grands types de fondations : la fondation reconnue d'utilité publique et la fondation d'entreprise. Il peut également y avoir des fondations abritées par une fondation reconnue d'utilité publique, qui est placée sous l'égide de celle-ci et ne dispose pas d'une personnalité morale propre.

La fondation dispose d'une claire autonomie de gestion et d'une indépendance financière assurée par les modalités d'apport des fondateurs. Elle peut par ailleurs bénéficier de ressources fiscalement avantageuses pour les donateurs dans le cadre de la loi mécénat. L'objet de l'agence pourrait correspondre à celui d'une fondation : œuvre d'intérêt général concourant à la défense du patrimoine, à la diffusion de la culture et des connaissances françaises.

La fondation reconnue d'utilité publique permettrait de marquer fortement la priorité nationale conférée à cet organisme. Cela légitimerait particulièrement ses prérogatives d'intérêt général. Par contre, sa création obéit à un formalisme très lourd. En outre, son fonctionnement est marqué par l'existence de tutelles ministérielles significatives et à l'existence desquelles le Conseil d'Etat est attentif lors de l'examen du décret constitutif.

La fondation d'entreprise est nettement plus souple. Par contre, elle ne peut compter aucune collectivité publique, Etat ou collectivité territoriale, parmi ses fondateurs, ce qui nuit au caractère complet de son tour de table.

Pour ces différentes raisons, ce régime juridique me paraît devoir être écarté.

**La Société d'Economie Mixte (S.E.M.)** offre la meilleure combinaison possible des avantages de l'action publique et de la gestion privée. La participation au capital de l'ensemble des intervenants serait gage d'une claire volonté de participation au « Défi France ». La nécessaire majorité publique au capital ne nuirait pas à la prédominance « entrepreneuriale » de l'organisme. Les modalités de contrôle ne nuisent pas à l'autonomie de gestion.

Toutefois, la création nécessiterait un processus juridique relativement lourd (a priori, décret). Surtout, et cela est rédhibitoire, la SEM n'aurait pas de réel chiffre d'affaire, son activité étant principalement de veille, de labellisation, de conseil et d'interventions en principe non rémunératrices.

Il n'est donc pas possible de préconiser la création d'une S.E.M. en l'espèce.

**Le Groupement d'Intérêt Public (G.I.P.)** : des GIP dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière peuvent être constitués entre plusieurs personnes morales de droit public ou privé (au minimum une personne de droit public) pour exercer ensemble pendant une durée déterminée des activités dans des domaines définis par la loi (culture, jeunesse, action sanitaire et sociale, tourisme) ainsi que pour créer ou gérer ensemble des équipements ou services d'intérêt commun nécessaires à ces activités.

Le rattachement à la compétence tourisme permettrait de créer l'agence dans le cadre législatif existant (pas de nécessité de modification de texte). Elle est toutefois réductrice par rapport à la problématique générale des grands événements.

Les principes des GIP conduisent à une grande liberté des membres pour en définir les règles de fonctionnement. C'est une structure rodée pour la concertation entre public et privé. Son aspect public marqué permet de justifier les prérogatives (type labellisation) dont elle pourrait disposer. La limitation théorique de durée n'est pas un inconvénient car celle-ci peut être relativement longue.

Le caractère public assez marqué pourrait toutefois être contradictoire avec la volonté de créer une structure de type entrepreneurial. Outre l'action du contrôleur économique et financier (laquelle peut toutefois s'exercer dans des conditions allégées), le rôle du commissaire

du gouvernement peut être source de lourdeur (cf. art. D 141-4 du code du tourisme sur les décisions soumises à l'agrément de la tutelle).

Si elle ne présente pas tous les inconvénients des formules précédentes, ce risque de lourdeur dans le fonctionnement opérationnel me conduit à ne pas retenir cette formule.

En revanche il peut bien fonctionner pour gérer un évènement donné, associant l'Etat et le secteur privé (entreprise ou association) comme ce fut le cas pour la Coupe du monde de Rugby par exemple.

**L'association** est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est soumise au droit privé, en particulier au droit des contrats et peut employer des salariés.

Le régime juridique des associations se caractérise par sa grande souplesse. L'association peut devenir la cocontractante de l'administration et notamment prendre en charge une activité de service public qui lui aurait été confiée dans le cadre d'une délégation de service public. L'association du public et du privé y est possible

Nonobstant l'autonomie juridique de l'association, la puissance publique dispose de moyens de contrôle en raison notamment du versement de subventions. De ce fait, l'association peut faire l'objet de plusieurs types de contrôles administratifs, particulièrement comptable, financier et fiscal.

Les risques susceptibles de peser sur les dirigeants d'une association transparente conduisent à être très prudent au regard des critères dégagés par la jurisprudence (compte tenu du caractère d'intérêt général marqué, il conviendrait que le financement et la participation du privé dans les organes dirigeants soient indiscutables, ce qui paraît d'ailleurs l'hypothèse la plus probable).

Cette forme juridique est donc envisageable. Elle n'est toutefois pas réputée la plus optimale pour son caractère « entrepreneurial ».

**Le Groupement d'Intérêt Économique. (G.I.E.)** permet aux entreprises de mettre en commun certaines de leurs activités tout en conservant leur autonomie. Il est destiné à faciliter ou développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou accroître les résultats de cette activité. Il ne poursuit pas un but lucratif mais économique. Il peut remplir une mission d'intérêt général et exercer une activité commerciale.

Son régime juridique est très souple : il dispose de la personnalité juridique et les fondateurs disposent d'une grande liberté pour régler son mode de fonctionnement. (Art L 251-11 C. com. et s.). Le GIE peut réunir l'Etat et des organismes publics et privés mais n'est pas soumis à la réglementation publique (comptabilité privée ; salariés de droit privé ; pas de soumission au code des marchés publics).

Cette formule offre une grande souplesse de gestion. Son objet même (développer l'activité économique de ses membres) correspond bien à la politique de développement des grands évènements. Le caractère de droit privé de la gestion n'interdit pas que le G.I.E. assume des missions d'intérêt général. Il peut s'adjoindre, si cela est utile, des agents publics.

Il permettrait de réunir tous les partenaires intéressés.

Une difficulté pourrait concerner la participation des collectivités locales, qui ne peuvent participer au capital d'un organisme à but lucratif, à l'exception de SEM et sauf autorisation prévue par décret en conseil d'Etat (Art L 2253-1 du CGCT). Quoique n'étant pas expressément visée par le texte, la participation à un GIE a longtemps été totalement exclue (réponse ministérielle de 1993) et est aujourd'hui possible mais dans des conditions très strictement encadrées par la jurisprudence. Il semble toutefois que le Conseil d'Etat puisse avoir une vision moins restrictive si le GIE n'est pas doté d'un capital. Il est d'ailleurs à noter que le CGCT interdit l'adhésion des collectivités locales aux organismes à but lucratif, ce qui n'est pas le cas des GIE. Une nouvelle réponse ministérielle sur ce point pourrait donc être sollicitée.

**Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, je préconise la création d'un Groupement d'Intérêt Economique.**



- **Ses priorités**

- **Insuffler un mode de fonctionnement « entrepreneurial »**

Le G.I.E. devra avoir un mode de gouvernance à la fois global et simplifié :

- Un conseil d'administration représentant l'ensemble des acteurs publics et privés ayant souhaité participer.
- Un comité opérationnel restreint appelé à assister le directeur dans la mise en œuvre des politiques décidées par le conseil d'administration ;
- Un réseau d'experts susceptibles d'être appelés pour assister ces deux instances.

**Son équipe devra être légère** et disposer de profils professionnels adaptés : outre le directeur, un spécialiste de l'évènementiel (technique et contenu), un expert finances et institutionnel et un responsable marketing et communication.

Il devra également susciter **la création d'un club d'entreprises** prêtes à intervenir selon les évènements. Cette configuration à géométrie variable est évidemment très importante.

- **S'attaquer d'emblée à la captation et à la création de grands évènements**

- **Réunir une conférence des acteurs de grands évènements.**

Son objet serait de susciter une dynamique de coordination des acteurs et promoteurs de grands évènements. Elle permettrait de concrétiser rapidement la démarche. Elle nécessiterait un engagement politique fort.

Le thème opérationnel de cette rencontre, qui pourrait être structurant pour la suite de l'action, serait une réflexion autour des principales fonctions de l'agence développées dans le chapitre II-1-2 ci-dessus.

Cette rencontre, en définissant la base de la politique de l'agence, permettra de définir les priorités et créer une dynamique nouvelle.

- **Rédiger un guide sur les conditions de développement et de mise en œuvre d'un grand évènement**

Celui-ci serait un guide méthodologique et rappellerait les conditions de réussite des grands projets. Chaque évènement ou organisateur soutenu par l'agence s'engagerait à suivre ses orientations dans le cadre de la signature d'une convention. Parmi les thèmes de ce document figureraient :

- La simplification (notamment en permettant aux entreprises d'avoir un interlocuteur unique au sein des administrations).
- Le service aux clients ; comment faciliter leur venue aux visiteurs.
- L'aide à la présence à l'étranger pour prospecter.

- **Créer un grand site internet**

Cela passera d'abord par **la création d'un site** qui aurait évidemment vocation à être à la fois informatif et interactif, tant sur l'activité de l'agence que sur les évènements à venir.

Il devrait également être une plate-forme de renvoi sur tous les sites utiles pour les organisateurs mais également pour les clients potentiels desdits évènements. Sa réussite est le premier enjeu concret auquel les responsables de l'agence devront s'atteler.

### **3- Des propositions d'évènements**

La plupart de mes interlocuteurs, interrogés sur le concept de grand évènement qu'ils souhaiteraient promouvoir m'ont soumis des idées.

Toutes présentent un intérêt.

J'observe qu'aucune d'entre elles ne rentre dans la catégorie des événements strictement sportifs : il semble qu'en ce domaine, les calendriers et les types de compétition soient désormais assez complets et que la question soit plutôt de la captation ou du maintien d'événements existants plutôt que celle de la création.

Parmi les événements proposés, tous ne paraissent pas nécessairement réalisables ou n'entrent pas dans la grille des thèmes prioritaires pour notre pays tels que définis précédemment. C'est pourquoi, avant de formuler des propositions circonstanciées, il me paraît indispensable de définir une grille d'analyse.

- Une grille de choix et d'analyse...

**Le seul élément qui vaille pour choisir entre différentes manifestations à créer ou à capter est celui de la croissance dont elles sont porteuses ou de la réponse qu'elles apportent aux enjeux nationaux.** Il s'agit essentiellement des secteurs concernés par l'événement (filiale automobile, par exemple), la filiale touristique (hôtellerie ; restauration), le secteur de l'événementiel, ou les industries bénéficiant des travaux nécessités par l'événement (B.T.P.).

Par ailleurs, en suscitant engouement et échanges, l'événement est porteur d'amélioration des relations sociales, éventuellement de désir de consommation. Il doit être, de ce point de vue aussi, positif pour le territoire sur lequel il se déroule.

Enfin, à la liste précédente qui ne concerne que des événements nouveaux, il convient d'ajouter les événements existants qui restent à capter.

- **Définir des secteurs stratégiques encore peu exploités**

Nous en avons identifié trois qui pourraient être prioritaires. Il s'agit de l'environnement et du développement durable, de la santé et des nouvelles technologies et télécommunications.

Dans chacun de ces secteurs, des manifestations existent déjà, soit sous l'égide d'organisations internationales soit dans un cadre purement privé.

Il me paraît primordial que la future agence soit capable à brève échéance de se rapprocher du ministère des affaires étrangères, en liaison avec les industriels du secteur, pour apprécier les conditions d'une candidature aux prochains congrès et forums du domaine de l'environnement organisés par les Nations Unies. Il s'agit d'un investissement stratégique.

Au-delà de ces manifestations à caractère public, la France pourrait être le pays hôte d'un salon international du développement durable, porté par les entreprises qui développent un savoir faire spécifique en ce domaine.

Dans le secteur sanitaire, il est impératif de réussir l'accueil du congrès de la société européenne de cardiologie et enclencher ainsi un mouvement d'attraction vers la France (Paris certes, mais aussi la côte d'Azur) des grands congrès médicaux.

Dans le domaine des nouvelles technologies, la reconquête d'événements perdus, type « GSM Mobile World Congress », est possible : la question est de mettre en œuvre une vraie politique agressive au plan commercial et de réaliser l'unité ou la complémentarité des territoires plutôt que de s'amoindrir du fait des querelles de clocher. D'autre part, la réflexion devrait s'orienter vers la création d'événements nouveaux, notamment virtuels ou traitant du virtuel.

- **Conforter les filières économiques**

Dans plusieurs domaines d'excellence traditionnelle, la France est aujourd'hui concurrencée.

Selon certains de mes interlocuteurs, « Paris, capitale de la création » ne répond pas totalement pour l'instant à son ambition. Sans aller nécessairement aussi loin, il est clair que les secteurs de la mode et de la gastronomie, entre autres, ont un impératif de besoin d'aide

et de stimulation. De nombreuses manifestations existent déjà dans ces domaines ; il est indispensable de les aider à passer à un niveau supérieur.

S'agissant de la gastronomie, c'est l'ensemble de la filière agroalimentaire qui est concernée. C'est également une entrée pour le développement du secteur touristique.

La situation de la France en ce domaine est d'ailleurs paradoxale : alors qu'elle est la première destination touristique mondiale et compte des groupes internationaux très performants, elle n'abrite pas les plus grands salons du secteur. Là encore, il faut s'interroger sérieusement sur les raisons de cette situation, sur la volonté de revenir dessus et, si elle existe, les moyens à mettre en œuvre pour développer une stratégie de reconquête.

Enfin, pour plusieurs filières spécialisées, le développement de manifestations d'envergure internationale serait un support d'activité particulièrement utile. La filière équine en est un exemple, mais également tout ce qui touche aux hautes technologies.

- **Améliorer l'image de la France dans le monde**

Tous mes interlocuteurs ont souligné à la fois la piètre image d'accueil de la France au plan international et le fait que notre pays n'avait pas mené de réflexion marketing sur l'image qu'il souhaitait véhiculer. A titre de contre-exemple, la Suisse a complètement unifié ses messages et supports de communication, ce qui lui donne évidemment une grande force.

Le développement d'une politique réfléchie de grands événements doit être l'occasion de remédier à cette situation. La concertation de tous les acteurs est nécessaire pour définir cette « politique marketing » de la France (cf. supra 2-2).

- **Se doter d'une vraie réflexion dans le domaine sportif**

**L'attitude de la France à l'égard de l'organisation des grands événements sportifs relève essentiellement de l'amateurisme, s'agissant du moins des candidatures** car la qualité du déroulement des manifestations elles-mêmes est généralement reconnue.

Pour faire évoluer cette situation, outre les préconisations précédentes, il me paraît indispensable de réfléchir aux sports que, collectivement, nous voulons promouvoir, par exemple pour soutenir la politique de santé publique.

Il est indispensable d'anticiper les conséquences d'une organisation de compétition sur le territoire national en termes d'adhésions de jeunes aux sports ainsi mis en valeur. Cela signifie évidemment une réflexion sur les moyens donnés aux fédérations pour absorber l'afflux de nouveaux pratiquants, tant en structures qu'en personnels compétents.

Les candidatures doivent également être le moyen de moderniser nos équipements et être précédées d'une réflexion sur les investissements que l'on souhaite susciter.

Enfin, il importe de structurer nos candidatures en veillant à ce que les fédérations, seules légitimes à les porter au plan sportif, ne négligent pas les autres partenaires (collectivités publiques ; entreprises) quand elles se décident.

- ... Et quelques propositions

Le croisement de ces différents paramètres me conduit à proposer de privilégier plusieurs types d'événements de nature très différente et qui seront les premiers auxquels l'agence nationale pourra s'intéresser.

- **Les grands événements sportifs**

– **L'Euro 2016** : la fédération française de football a déclaré la candidature de la France. La condition sine qua non du succès est la prise de conscience des besoins en investissement pour

des stades de nouvelle génération, équipements sportifs mais aussi lieux de vie, comme l'a montré le rapport de la commission présidée par M. Séguin.

– **Le grand prix de formule I, 2011** : la relocalisation du grand prix de France en région parisienne est une nécessité. Les retombées économiques, directes et indirectes, d'une telle compétition sont estimées à 150 M€. En outre, les enjeux vont au delà de cette seule compétition par les conséquences qu'elle peut générer sur la présence d'une écurie française dans le championnat du monde de F1 et la création éventuelle d'un centre de recherche-développement, émanant de l'une de nos plus importantes entreprises automobiles sur l'un de ses principaux lieux de production.

– **L'America's Cup de 2011** fait actuellement l'objet d'un défi français, le French Team Spirit, mené par Marc Pajot dont le projet est séduisant. Gagner permettrait de choisir le lieu de l'épreuve suivante en France.

– **La Ryder Cup 2018** : la plus vieille (1927) épreuve de golf intercontinentale Europe-Etats-Unis qui pourrait avoir lieu sur le Golf National de Saint Quentin-en-Yvelines. Le cahier des charges prévoit 16 000 chambres par jour pendant une semaine et 50 000 spectateurs par jour.

– **Des championnats du Monde ou d'Europe** tous les deux ans.

– Enfin et pour terminer sur **le plus symbolique des évènements**, je citerai les Jeux Olympiques : une candidature unique est désormais déclarée par le C.N.O.S.F. pour les jeux olympiques d'hiver. Il faut sans tarder lancer un vrai débat national sur l'opportunité d'une candidature à **l'organisation des jeux olympiques d'été de 2024** (cent ans après ceux de 1924 à Paris) et sur les moyens à mettre en œuvre pour éviter un quatrième revers si cette candidature était décidée. Notre analyse de l'échec doit permettre d'être performants la prochaine fois.

Ces propositions prioritaires devront être complétées.

#### ▪ **France Développement Durable (F2D)**

**La France doit devenir un pôle de référence des évènements organisés pour le développement durable.** Des évènements de première importance sont déjà organisés en France, la figure de proue étant Pollutec. Pour aller au-delà, la France doit avoir désormais une politique de candidature systématique aux grands rendez vous de l'environnement organisés sous l'égide de l'O.N.U. et des O.N.G. scientifiques – la candidature de Marseille à l'organisation du prochain forum de l'eau doit évidemment être soutenue.

Le développement d'un grand salon professionnel et grand public, au delà des manifestations déjà existantes, permettrait de passer à un niveau supérieur. L'ensemble de ces manifestations pourrait être regroupé sous **une signature unique : France Développement Durable (F2D).**

#### ▪ **Des évènements servant la stratégie de développement de l'Union pour la Méditerranée**

La France pourrait être à l'initiative d'une politique de labellisation des grands évènements organisés par les Etats membres de l'Union pour la Méditerranée afin de renforcer le caractère populaire de cette initiative intergouvernementale.

Aujourd'hui, « Marseille, capitale européenne de la culture 2013 » s'appuie dans la confection de son programme sur cette dimension. Ce type d'approche doit évidemment être encouragé.

Dans ce cadre, **un grand évènement sur la mer** pourrait également être initié par la France. Certains grands évènements existants dans le domaine du nautisme pourraient y être intégrés, par exemple (et dans des registres très différents) « Tall Ships' race » ou « Les voiles de Saint-Tropez ».

#### ▪ **Des évènements adossés aux pôles de compétitivité**

Leur métier n'est pas d'organiser des évènements. Pourtant, leur développement pourrait s'appuyer sur des manifestations à vocation mondiale. Ils pourraient notamment être assistés pour cela par les agences régionales de développement. Des programmes d'initialisation des

grands évènements pourraient être créés et financés dans ce cadre, notamment pour tout ce qui touche aux nouvelles technologies et aux T.I.C.

La création d'un grand évènement sur le numérique, thème au croisement de la création culturelle et des enjeux économiques, pourrait ainsi être envisagée. Il s'agit d'un secteur en devenir et dans lequel les Français sont bien positionnés.

- **Hexagone 2015 : un évènement de fierté nationale**

Il s'agit de susciter en 2015 et durant une période assez longue (un semestre) des manifestations sur six territoires distincts (avec un thème par territoire, p.ex. : la mer ; l'immatériel (le monde virtuel) ; la création ; planète 3015 ; la France du monde). Ces séries de manifestation pourraient être portées par une ou plusieurs régions, en liaison avec des entreprises sponsors.

**Exposition de cohésion nationale**, sur le modèle helvétique des expositions « générationnelles », l'idée de l'hexagone renvoie à plusieurs parties du territoire national qui développeraient des évènements autour d'une même thématique.

Avec une échéance dans six ans, l'évènement pourrait être préparé et porté par tous les partenaires intéressés, entreprises, collectivités locales et populations des territoires concernés.

Enfin, son impact mondial serait évident, d'autant que la manifestation coïnciderait avec la prochaine exposition universelle qui se déroulera à Milan.

- **Des expositions internationales thématiques pour le XXI<sup>ème</sup> siècle**

L'idée même des expositions universelles n'est pas suffisamment appréciée dans notre pays, même s'il est vrai que cette organisation, né au XIX<sup>ème</sup> siècle mérite d'être adapté.

Je propose, en ce sens, trois pistes de réflexion, de portée différente.

La première serait la création d'une **exposition internationale France, sur l'immatériel** : l'idée est de renouveler le concept d'exposition universelle, actuellement essentiellement basé sur la construction de pavillons et l'aménagement de quartiers, en le dématérialisant : l'essentiel des évènements créés seraient virtuels et permettraient de valoriser les industries et le savoir-faire du pays organisateur.

La deuxième consisterait à créer **des expositions parallèles aux expositions universelles** : variante de la « stratégie du coucou » évoquée au début du rapport, il s'agirait d'exploiter intelligemment le fait que Paris est le siège du bureau International des Expositions et donc le lieu naturel de rassemblement des Etats membres pour programmer des manifestations en amont et en aval des expositions universelles et internationales.

La troisième, plus classique, consisterait à postuler pour l'organisation d'une **exposition universelle horticole** : il s'agit d'une manifestation régulière, organisée sous l'égide du bureau international des expositions, que la France n'a organisé qu'une fois (les Pays-Bas et l'Allemagne sont par contre très présents), en dépit de son remarquable savoir-faire et de la vitalité de ce secteur économique.

- **Gastronomie et confréries**

La France est le pays où les groupes dédiés à la gastronomie sont les plus foisonnants, des nombreuses confréries de chevaliers du taste vin à la guilde de ceux qui saucent avec leurs doigts, sans oublier l'association des authentiques amateurs d'andouillette, pour ne citer que quelques exemples. Ces groupements ont d'ailleurs un impact international largement méconnu. **Ce thème est fédérateur tant pour les territoires, les composantes de la filière agroalimentaire que pour les traditionnels lieux de socialisation que sont les associations de gastronomie locales ou promouvant un produit.** En outre, sa portée internationale est souvent méconnue, l'image, parfois pittoresque, de ces confréries étant très forte.

Pourtant, nous sommes pauvres en grands évènements en ce domaine. Un festival annuel, à la localisation tournante, serait assuré d'un vrai retentissement mondial.

- **... et quelques autres suggestions**

Divers projets m'ont été présentés, parmi lesquels je mentionnerai le **Salon de l'Europe** (salon annuel itinérant pour mettre en valeur la diversité et les richesses de l'Europe), le **Mondial des sports et des loisirs** (salon réunissant tous les acteurs du sport), le **semaine équestre de Chantilly** (série d'évènements autour de la filière équine entre le prix de Diane et le prix du Jockey club), la **nuît de la création culturelle européenne** (projet à monter avec une télévision et permettant de mettre en valeur les créateurs dans tous les domaines d'excellence).

S'agissant de la culture, je souligne qu'un **évènement autour de l'architecture** serait particulièrement bienvenu : alors que la France compte de nombreux architectes dont le talent est reconnu au plan mondial. Aucun évènement majeur n'y est organisé, hormis la biennale de Bordeaux, l'évènement principal en Europe étant la biennale de Venise et, au plan mondial, celle de Sao Paulo.

Des évènements existants mériteraient d'être mieux valorisés. Je citerai par exemple les « **années croisées** » entre la France et d'autres pays. Ces saisons devraient être l'occasion de vrais échanges populaires. Actuellement, leur retentissement n'est pas aussi fort qu'il le mériterait et il se cantonne trop souvent à des cénacles assez restreints. L'année France-Russie 2010 pourrait être l'occasion de faire évoluer cette situation.

D'autres évènements thématiques pourraient être organisés, par exemple avec les communes, qu'il s'agisse d'une **fête des jumelages**, occasion de rencontre des maires de toutes les villes jumelées en Europe à l'occasion du Congrès des Maires de France, ou d'une « fête de la France », lors de la célébration de la fête nationale.

Enfin, certaines **commémorations** pourraient faire l'objet d'une attention particulière afin d'en faire des grands évènements européens voire mondiaux. A titre d'exemple, le **cinquantième du traité d'amitié franco-allemand** dont la portée historique n'a pas à être rappelée devrait être l'occasion de vraies festivités populaires en 2013. Dans un tout autre ordre d'idées, le **cinquantième de la création d'Internet** en 2014 devrait être soigneusement préparé avec tous les acteurs économiques. Ainsi que le **centenaire de la première guerre mondiale** (2014-2018).

L'annexe n°2 présente quelques exemples de commémoration envisageables dans les douze prochaines années. Qu'il s'agisse du troisième centenaire de la mort de Louis XIV (2015) ou du cinq centième anniversaire de la mort de Magellan (2021), toutes s'enracinent dans un fait historique et justifient le développement actuel des politiques de mémoire, mais elles renvoient aussi à des problématiques actuelles de la France, de l'Europe et des échanges et relations entre les peuples.



**Les enjeux sont clairs :** la mise en place d'une politique cohérente de captation et d'organisation des grands événements contribuerait à la croissance de notre économie, serait un levier de relance dans la conjoncture difficile que nous traversons et serait un facteur de cohésion sociale réel.

**Les atouts existent :** le savoir-faire de nos entreprises, la créativité reconnue de notre « ingénierie culturelle », la force d'attraction de notre territoire, la disponibilité et le tissu économique nécessaires pour soutenir des candidatures et des projets sont quelques unes de nos forces.

**Les faiblesses sont connues :** la faible implication de trop nombreux décideurs, l'inadaptation d'une partie de nos représentants aux règles de la compétition internationale, le retard pris dans la création et la modernisation de grands équipements, le faible investissement intellectuel et financier comparativement à nos concurrents étrangers nous handicapent.

**La volonté doit s'exprimer et se matérialiser.**

Les propositions que je formule ont d'abord pour objet de faciliter la mobilisation de tous les acteurs concernés. Il s'agit, avant tout, de favoriser une prise de conscience, de créer un état d'esprit, de susciter un élan **et de passer à l'action.**

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE

Paris, le 2 OCT. 2008

Monsieur le Maire,

*Philippe*

Votre expérience professionnelle, tout comme votre expérience d'élu d'une collectivité ayant développé une forte politique événementielle ou votre fonction de Président d'une organisation nationale de ville de congrès, ainsi que les analyses et nombreuses propositions que vous avez émises à l'occasion de vos interventions dans le débat public, vous désignent pour conduire une mission de réflexion et de concertation destinée à tirer un meilleur parti des grands événements internationaux en concevant une vraie politique de développement de ces activités, véritable outil d'aménagement du territoire, levier économique et vecteur de communication. Les Assises nationales du Tourisme ont récemment relevé la nécessité d'un pilotage spécifique des événements touristiques.

Vous établirez un état des lieux et un calendrier de court terme et des cinq, dix, quinze ou vingt prochaines années, des événements internationaux voire planétaires, sportifs, culturels, célébrations de très larges audiences, grands salons de dimension internationale, Expositions universelles et internationales, candidatures des collectivités à l'inscription au patrimoine mondial de l'Unesco, ou au titre de Cité européenne de la culture.

Vous réaliserez également le rapprochement de la programmation nationale, par typologie d'événements, avec les prévisions d'une quinzaine de pays comparables, repartis sur les cinq continents.

Vous étudierez les éléments nécessaires à la fédération des énergies, indispensables pour porter les grands événements afin de renforcer notre attractivité et notre compétitivité.

Le recensement et l'exploitation des études nationales ou internationales consacrées aux retombées économiques directes, indirectes et induites est un élément d'analyse indispensable.

Monsieur Philippe AUGIER  
Maire de Deauville  
20 rue Robert Fossorier  
14800 DEAUVILLE

Vous explorerez les différentes voies et pistes de réflexion, ainsi que les moyens et les mécanismes qui vous permettront d'aboutir aux préconisations que vous formulerez. Les objectifs de votre mission concernent l'optimisation et la meilleure exploitation des événements et candidatures en cours, et il s'agit là de leur donner éventuellement une plus grande ampleur et une meilleure audience, mais aussi d'imaginer les thèmes qui pourraient donner lieu potentiellement à des célébrations nationales et fêtes populaires, ainsi que les possibilités de certaines collectivités de s'inscrire aux candidatures des méga-événements internationaux.

Bien entendu, vous réfléchirez aux améliorations possibles dans l'organisation globale et les coopérations entre l'Etat et les Collectivités et entre le secteur public et le secteur privé.

Il me semble indispensable en effet de bénéficier, à l'appui de vos recommandations, d'un tableau de bord de pilotage de court, moyen et long terme.

Vous disposerez, pour l'accomplissement de votre mission, de l'appui des services des ministres et Secrétaires d'Etat chargé des Affaires Etrangères, de la Culture, des Sports et du Tourisme et de tous les autres services qui pourraient être utiles au bon accomplissement de votre mission.

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

*et avec cœur*

Nicolas SARKOZY

