

LE SPORT DE DEMAIN, NOUVELLES RICHESSES - VISIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES

Conférence France Sport Expertise et SKEMA
Publika du 15 octobre 2024 14h-19h à l'Aérogare
des Invalides (Paris)

Synthèse des interventions et des échanges

- Idées forces et pistes pour l'action
- Actes détaillés



TABLE DES MATIERES

A PROPOS	3
LES INTERVENANTS	4
PARTIE I – IDEES FORCES	6
PARTIE 2 – LES ACTES DETAILLES DE LA CONFERENCE	12
OUVERTURE PAR DAVID LAPPARTIENT, PRESIDENT DU CNOSF ET MEMBRE DU CIO	12
INTRODUCTION PAR CLAUDE REVEL, PRESIDENTE DU GIE FRANCE SPORT EXPERTISE ET DIRECTRICE DE SKEMA PUBLIKA	14
TABLE RONDE 1 : LE SPORT, RICHESSE ECONOMIQUE DE DEMAIN	15
TRANSITION : ENTRE LA TABLE RONDE 1 ET 2	19
TABLE RONDE 2 : LE SPORT, RICHESSE SOCIALE	20
TABLE RONDE 3 : RICHESSES ET POUVOIRS DES MODELES SPORTIFS INTERNATIONAUX DE DEMAIN :	25
TABLE RONDE 4 : RICHESSE DES VALEURS DU SPORT, QUELLE GOUVERNANCE INTERNATIONALE DE DEMAIN.....	29
CONCLUSION	36

A PROPOS

Réalité multifacettes, objet de fortes attentes de la part des citoyens et spécifiquement des jeunes, le sport est devenu un secteur économique incontournable, un fait social majeur, un enjeu politique et géopolitique, une source d'inspiration et de valeurs sur le plan mondial.

La conférence du 15 octobre avait pour but d'organiser des regards croisés d'horizons très divers sur les thèmes suivants : quel avenir pour le sport ? Quelles règles du jeu nationales et internationales ? Quelles pratiques ? Quels modèles ? Quels enseignements tirer des Jeux de Paris 2024 et des grands événements sportifs internationaux qui se multiplient ?

Cette conférence a été organisée par SKEMA Publika et France Sport Expertise avec le concours de GL events, KENEO et Sodexo Live! et sur la base de leurs travaux respectifs.

SKEMA Publika est un think tank international basé à Paris et adossé à SKEMA Business School, lancé en février 2022 avec pour objectif d'anticiper et de penser les transformations sociétales et géopolitiques de demain. Il alimente le débat public en émettant des recommandations pour les décideurs nationaux et internationaux. Sur le sport, SKEMA Publika a publié deux rapports : «Le sport de demain : besoins et idées des jeunes internationales à usage des décideurs» ainsi que «Le sport de demain: quelles politiques nationales et internationales ? ».

Le GIE France Sport Expertise rassemble au sein de la Filière Sport des entreprises françaises expertes sur les marchés nationaux et internationaux de l'économie du sport. Créé le 28 novembre 2019, il compte aujourd'hui trente membres. Le groupement est totalement privé mais coopère avec les acteurs publics et associatifs de l'écosystème français et noue des partenariats à l'international.

LES INTERVENANTS

Accueil par **Bruno Lartigue**, Directeur des relations institutionnelles de GL Events représentant **Olivier Ginon**, Vice-Président de la Filière Sport, Président de GI events

Ouverture **David Lappartient**, **Président** du CNOSF et membre du CIO

Introduction **Claude Revel**, Présidente du GIE FSE et Directrice du développement de SKEMA Publika.

➤ **1ère table ronde : “Le sport richesse économique de demain”**

Modérateur : Paul Guiraud, Directeur général du GIE France Sport Expertise

Key Speaker : Ludovic Pouille, Directeur de la diplomatie économique, ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères

Pourquoi les acteurs financiers investissent-ils dans le sport ?

Karim Ben Rejeb, Managing Director Investment Banking, JP Morgan Chase & Co

Bruno Rivet, Directeur Associé, Seventure

Quelles relations pour un club avec les investisseurs ?

Victoriano Melero, Directeur général du PSG

Les données sportives, actifs stratégiques

Cédric Messina, Président de My Coach

Les opportunités économiques du sport pour les entreprises

Pierre-Louis de Guillebon, Directeur général de Orange Events et directeur du projet Orange des Jeux Olympiques de Paris 2024

Transition : Laura Georges - Secrétaire générale de la Fédération française de football

➤ **2ème table ronde : “Le sport richesse sociale de demain”**

Modératrice : Bénédicte Rouby Nardou, Directrice conseil chez Keneo

Key Speaker: Mathieu Hanotin, Maire de Saint-Denis

Sport et bénévolat, une richesse citoyenne

Ivan Coste Manière, Professeur à SKEMA Business School, membre de l'International Olympic Academy Participants

Le Sport et l'environnement

Arthur Le Vaillant, Navigateur et entrepreneur engagé

Sport et paix, le rôle des ONG et des associations
Guillemette Petit, Directrice générale, play international

- 3è table ronde “Richesses et pouvoirs des modèles sportifs internationaux pour demain”

Modérateur : Sean Scull, membre du think tank SKEMA Publika

Key Speaker : Stéphane Mazars, Député de l’Aveyron

Passer d'un modèle sportif à l'autre

Xavier Malenfer, Directeur des relations institutionnelles et internationales

L'évolution des modèles paralympiques après Paris 2024

Charles Rozoy, Champion paralympique et entrepreneur

- 4è table ronde “Richesse des valeurs du sport, quelle gouvernance internationale pour demain ?”

Modératrice : Claude Revel, Présidente du GIE FSE et Directrice du développement de SKEMA Publika.

Que représente aujourd'hui l'idéal olympique ? Et demain ?

Alexandra de Navacelle de Coubertin, Présidente de l'association familiale Pierre de Coubertin, membre de la commission Culture et Héritage Olympique du CIO.

L'apport des Jeux olympiques à la promotion des valeurs du sport

Sophie Lorant, Directrice senior des relations internationales de Paris 2024

Quel rôle des fédérations nationales et internationales dans la gouvernance nationale et internationale du sport ?

Philippe Bana, Président de la Fédération française de handball

Quel rôle de la norme dans les régulations nationales et internationales du sport ?

Olivier Peyrat, Directeur général l'AFNOR

Faut-il plus ou moins réguler internationalement ? Sur quelles bases ? Les initiatives et la position de l'UNESCO

Gustavo Merino, Director of Social Policies, UNESCO

Conclusion

Cédric Roussel, délégué ministériel à l'économie du sport et aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024

PARTIE I – IDEES FORCES

1. Le sport est un vecteur de développement et de diplomatie économique, en particulier par les innovations qu'il déploie, et un champ d'actions pour le collectif français.

- Les JOP ont permis de créer **181 000 emplois directs ou indirects**.
- L'impact économique estimé est de **9 milliards d'euros** pour la région Île-de-France.
- Les GESI sont une vitrine technologique et une opportunité de **faire du business**. Ils sont également un **outil d'engagement** et de **motivation** pour les équipes, renforçant la **fierté des salariés** et facilitant le recrutement. Ils sont enfin un moyen de **tester des technologies dans des conditions extrêmes**.
- Pour demain, ce grand événement constitue une **source d'opportunités** pour les entreprises, et le **Quai d'Orsay** soutient les expertises françaises à l'international, notamment en lien avec les pays organisateurs de futurs GESI. Un atout non négligeable de la France est celui de son réseau diplomatique, qui est le troisième au monde. Cela permet au MEAE de soutenir les activités économiques françaises au niveau international. Un soutien qui constitue l'un des trois piliers de la diplomatie sportive que pilote la délégation pour le Sport du MEAE.
- Comme les Jeux de 2024, les Jeux 2030 offriront l'opportunité de continuer à structurer la filière du sport en France et de **l'internationaliser**.

2. Les investissements dans le sport français ne sont pas nouveaux. Leur présence dans les clubs est parfaitement maîtrisée aux États-Unis. Leur développement en France peut aider à l'émergence et à la consolidation des acteurs économiques nationaux.

- L'entrée d'investisseurs dans les clubs sportifs n'est pas nouvelle (cf. CVC dès 2006)
- Les acteurs du **private equity** et des fonds spécialisés dans le sport sont pour l'instant principalement étrangers. Les États-Unis ont une longueur d'avance en raison de leur maturité et de leur capacité à innover dans ce domaine.
- « *Dans les deux prochaines années, des acteurs européens de taille et spécialisés vont se développer* », avec pour objectif de créer de la valeur via le levier financier et organisationnel. L'émergence d'acteurs européens spécialisés est probable, de même que l'investissement plus généraliste dans le sport, avec des perceptions qui évolueront, notamment en **dépassant l'idée que les clubs sportifs sont des investissements « trophées »**.
- Le sport est un domaine innovant, il peut donc être financé de la même manière que d'autres secteurs de l'innovation.

3. **La digitalisation du sport est une réalité, qu'il s'agisse de sport "classique" ou d'eSport, et donne lieu à des technologies nouvelles. La chaîne de production, de traitement et d'exploitation des données doit être maîtrisée pour contribuer au développement des acteurs économiques, des sportifs et des emplois français. Le rôle des pouvoirs publics est essentiel en ce sens.**

- Le **sport de demain** est soumis aux **mutations numériques**.
- **En France** le marché du traitement de la donnée sportive est désormais mature, et l'avenir repose sur la capacité à croiser et analyser toutes les données disponibles pour obtenir une vision globale. Dans dix ans, toute l'économie du sport dépendra des **données**. Il faut se doter d'une ou plusieurs entreprises championnes dans ce secteur.
- **Ces données doivent être protégées, voire sanctuarisées. L'État devra jouer un rôle pour ce faire, en particulier via la commande publique.**
- De nouvelles opportunités s'ouvrent, notamment avec l'**eSport**. Par exemple, l'audience de la Coupe du monde d'eSport représente 1/8 de celle des JO. L'eSport est un secteur d'avenir où la filière française a un véritable avantage compétitif.
- Le **Fonds Équipe France (FEF)** du MEAE a pour objectif de faire de la **France une grande nation de l'eSport**.

4. **"Un club sportif est aujourd'hui une entreprise à mission" : les fédérations peuvent aussi faire émerger des profils diversifiés dans leurs origines et leurs engagements. La communication est un champ de bataille pour mettre en avant les parasportifs et le besoin d'inclusion.**

- Par exemple, le **PSG** est plus qu'un club de football, c'est une entreprise à mission avec devoir d'exemplarité, projets sociaux, un centre de formation et des fondations. Tout cela constitue une marque internationale.

- **Autre exemple : la FFF** souhaite utiliser le football pour partager des **valeurs** et rendre la société plus **inclusive, avec notamment un programme d'éducation fédéral** en cours de développement. **Communication** : Il est essentiel de mieux communiquer sur le travail en profondeur des clubs et fédérations et pas seulement sur les « people ».

- **Parasport** : il ne suffit pas de couvrir le handicap de manière médiatique pendant des Jeux. ; il faut faire plus pour intégrer et soutenir le sport pour tous. Pour que le modèle des athlètes paralympiques évolue, il est crucial que **l'intérêt du public** augmente. Et pour cela, **le rôle des réseaux sociaux** et de l'exposition médiatique est fondamental.

- Les sportifs de haut niveau sont très **suivis** et **écoutés** par le public, et ils apportent beaucoup d'**émotion**. Cette connexion leur confère une **responsabilité** particulière.

5. **Le bénévolat et le rôle des ONG, en France et à l'étranger, sont des outils majeurs pour l'apprentissage du sport et pour le développement éducatif global.**

- « *Les bénévoles sont le véritable ciment du sport français* ». Leur engagement repose sur une profonde conviction qu'ils peuvent accomplir des miracles et "déplacer des montagnes".

- Contrairement aux investissements financiers à long terme (comme les "paybacks"), le bénévolat repose sur un **héritage immatériel** : le **goodwill** et le **know-how** accumulés au fil du temps.
 - Les ONG interviennent dans des **pays instables**, souvent négligés par les marques et les sponsors, en raison du manque de visibilité ou des risques liés à ces environnements et s'appuient sur la **société civile** pour mener à bien ses actions, ce qui lui permet de conserver une grande **liberté de parole** et de s'inscrire dans une démarche de **long terme**.
 - Les bénévoles dans le sport possèdent des compétences exceptionnelles en matière de **gestion** et de **leadership**, souvent assimilables à celles des managers. Sans bénévoles, l'**accessibilité** et l'**inclusivité** du sport ne seraient tout simplement pas possibles.
- 6. Les récents JOP ont montré l'intérêt d'un "design actif, sportif et inclusif des villes" pour favoriser la santé, le mouvement et lutter contre la sédentarité. La charte sociale et les retombées environnementales des Jeux sont des exemples pour l'avenir. Elles pourraient inspirer les réglementations des prochaines éditions et des indicateurs écologiques et sociaux pour d'autres manifestations sportives.**
- L'organisation des **GESI** comme les JOP joue un rôle de catalyseur pour le **développement urbain**, particulièrement visible dans le cadre de Paris. (**Village olympique** de Paris, qui logera 6 000 habitants après les Jeux, a permis une réduction de son **bilan carbone** de 47 %. **Adidas Arena** qui couvre 100 % de ses besoins en chauffage et refroidissement grâce à des **énergies renouvelables**). Les JO ont mis un fort accent sur les **retombées économiques locales**, avec un objectif d'au moins **25 % des contrats** réservés aux entreprises de l'**Économie Sociale et Solidaire (ESS)** et aux **entreprises locales** largement atteint. **La charte sociale** et le **comité de suivi des JOP** sont un modèle innovant que l'on pourrait dupliquer pour les futurs **GESI**, en France et à l'international. L'**UNESCO** ou un autre organisme international pourrait jouer un rôle important dans l'établissement de **règles globales** pour les événements sportifs internationaux, en s'inspirant des **standards mis en place pour les JO de Paris 2024**.
 - L'expertise environnementale mise en œuvre pendant les JOP pourrait aussi être exportée. Les Jeux offrent une occasion unique de **refonder le pacte républicain**, en réaffirmant les valeurs de **solidarité**, d'**inclusion**, et de **cohésion sociale**.
 - **Réimaginer les villes** : Il est crucial de réfléchir à comment **redessiner les villes** de demain pour encourager la **pratique du sport** et de l'activité physique dans l'aménagement urbain.

7. Les modèles sportifs nationaux sont bien différents, notamment sur l'architecture professionnels/fédérations/amateurs vs. ligues fermées/spectacle/minimisation des risques. L'exportation de ce modèle ne mène pas pour autant à une uniformisation.

- Le modèle sportif français et européen repose sur une **pyramide** qui relie le **sport professionnel** au **sport amateur** via les fédérations. La **France** incarne cette singularité, et les JO ont renforcé cette **envie de France** dans le monde. L'atout et l'opportunité de la France est que c'est un pays qui parle à tout le monde. Les JOP ont été une vitrine de la France et du modèle sportif dans le monde. Il ne s'agit pas de vouloir **dupliquer** le modèle français à l'étranger, mais plutôt de porter cette singularité unique.
- Le sport en Europe joue également un rôle **socioéducatif**, en s'inscrivant dans une mission plus large de **cohésion sociale** et d'**inclusion**. Aux États-Unis, le sport est avant tout perçu comme un **asset économique**. Les ligues sont souvent **fermées** (sans système de montée/descente), et le **sport professionnel** n'a pas de lien direct avec le **sport amateur**. Le modèle américain vise à **minimiser les risques sportifs** (par exemple, en limitant les relégations) et se concentre principalement sur le **sport-spectacle**.

8. L'idéal olympique humaniste (excellence, respect, rassemblement, altérité) est plus que jamais essentiel dans un monde divisé. Paris 2024 a incontestablement marqué un tournant fort en termes de durabilité et de responsabilité. Leur héritage doit être celui d'un accélérateur de développement durable.

- L'idéal olympique, promu par *Pierre de Coubertin*, est resté fort et pertinent : l'idée de « **faire un monde meilleur par le sport** ».
- **80 % des Français** estiment que recevoir les Jeux a été une bonne idée.
- Les Français voient les JO comme une vitrine du savoir-faire français, prouvant que la France est capable d'organiser les plus grands événements sportifs mondiaux.
- **Pierre de Coubertin**, fondateur des Jeux Olympiques modernes, était un **humaniste** qui voyait le sport comme une **philosophie de vie**. En 1894, il a écrit le premier règlement des Jeux, avec pour objectif de créer un **socle de valeurs communes** pour une société meilleure.
- Les **valeurs olympiques** sont :
 - **Excellence** : Un appel au dépassement de soi, à donner le meilleur de soi-même.
 - **Respect** : Sous plusieurs formes, notamment le respect des différences.
 - **Amitié** : Celle que l'on trouve sur le terrain de jeu.
 - **Altérité** : La reconnaissance de l'autre dans sa différence.
- **Thomas Bach**, président du CIO, a réaffirmé la vision olympique avec la devise : « **Plus vite, plus haut, plus fort, ensemble** », soulignant l'importance du collectif avec un renouvellement de la **Charte Olympique** et le **programme Agenda 20/20** visant de nouveaux standards **climatiques** et sociétaux. Le sport est reconnu par l'**ONU** comme un **vecteur de développement durable**, contribuant à 11 des 17 **Objectifs de Développement Durable (ODD)**.

- Le **COJOP** (Comité d'Organisation des Jeux olympiques et paralympiques) a travaillé sur cet héritage à long terme, visant à faire des Jeux un **accélérateur de développement durable**.
- La **dynamique** initiée par les JO de Paris 2024 va perdurer grâce à l'engagement des **partenaires**, ainsi qu'à l'action du **CIO**, qui veille à pérenniser les **normes événementielles** créées pour ces Jeux.

9. Les politiques publiques sont indispensables pour assurer une gouvernance pérenne, elles doivent poursuivre un axe et être stables sur le temps long. La situation actuelle, malgré la réussite incontestable des Jeux, présente des lacunes qui doivent être urgemment prises en compte : « sans loi Héritage dans les six mois, il n'y aura pas « d'héritage ».

- Il s'agit de travailler dans une optique de **coopétition** (coopération et compétition) entre les **acteurs** de la filière du sport.
- Cette approche vise à encourager une collaboration efficace tout en reconnaissant les dynamiques concurrentielles qui peuvent exister entre les différentes parties prenantes.
- **« La France doit avancer en pack »**, en regroupant toute la filière : les entreprises, les écoles, et les pouvoirs publics.
- Depuis la **Charte de 1940**, l'État est responsable du **sport** en France et délègue ses pouvoirs aux **fédérations** sportives, qui agissent comme des opérateurs délégués du service public, jouant un rôle de *"bras armé"* du service public.
- Il est temps de **mettre fin à la fête** des JOP et de se concentrer sur les **vrais sujets**, qui ne se limitent pas uniquement à des questions de **budget**.
- La norme **ISO 20121**, qui régit la gestion responsable des événements, a été largement adoptée après les Jeux Olympiques de Londres 2012, renforçant le leadership britannique dans ce domaine.
- **Normes** : une norme sur la biodiversité est en cours d'élaboration pour garantir que les événements participent activement à la protection de l'environnement. La norme ISO 53800 est en cours de développement pour promouvoir l'égalité femmes-hommes. L'AFNOR a également pour mission d'aider les pays africains à développer et adopter des normes internationales. Les normes représentent un héritage immatériel important, garantissant la continuité des bonnes pratiques après les événements.

10. Gouvernance internationale : les normes volontaires sont à promouvoir à côté du droit positif. L'UNESCO, agence de l'ONU en charge du sport, a un rôle actif d'émission d'initiatives et de recommandations aux États, notamment sur l'incitation à la pratique sportive.

- Les **enjeux géopolitiques** sont de plus en plus présents, dans un monde où une nouvelle crise apparaît chaque jour, rendant le futur difficile à anticiper.

- Les **gouvernances** des fédérations doivent être plus **ouvertes et agiles**. Par exemple, au sein de la **FFHAND**, il est difficile de gouverner avec un conseil d'administration de **52 membres**.
- Il est du **devoir des fédérations** de développer et de diffuser les valeurs essentielles du sport auprès de tous.
- L'**UNESCO** s'engage activement dans le domaine du sport, notamment via une **charte internationale** adoptée par ses États membres en 2018 (à vérifier pour la date exacte). Cette charte pose les **bases éthiques** pour les acteurs du sport et incite à la création de programmes dédiés.
- Les résultats de la **4e étude sur l'éducation physique et sportive (EPS)** montrent qu'il existe un **besoin de changement systémique** dans la manière dont le sport est intégré dans les politiques éducatives.
- L'UNESCO se prépare à lancer une nouvelle **enquête sur le sport**, dans le but de mettre en place ces changements.
- L'UNESCO fournit un **cadre juridique** aux gouvernements concernant les politiques de **lutte contre le dopage** dans le sport, jouant ainsi un rôle clé dans la régulation et l'éthique sportive.

PARTIE 2 – LES ACTES DÉTAILLÉS DE LA CONFÉRENCE



OUVERTURE PAR DAVID LAPPARTIENT, PRÉSIDENT DU CNOSF ET MEMBRE DU CIO

La réussite des JOP et les bases de l'Héritage

1. Richesse Humaine et idéal commun.

Les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Paris 2024 ont marqué un moment très particulier dans un monde de plus en plus complexe.

- L'idéal olympique, promu par *Pierre de Coubertin*, est resté fort et pertinent : l'idée de « **faire un monde meilleur par le sport** ».
- En France, les JOP ont été un moment d'union nationale, où l'idéal commun n'a jamais été aussi présent.

2. Une vitrine consensuelle

- **80 % des Français** estiment que recevoir les Jeux a été une bonne idée. Les Français voient les JO comme une vitrine du savoir-faire français, prouvant que la France est capable d'organiser les plus grands événements sportifs mondiaux.

3. Des athlètes, des émotions et des valeurs

- Pour que les Jeux soient une réussite, il fallait aussi des athlètes performants.
- Les **médailles** et les **émotions** créées par les performances sportives étaient essentielles. Le sport de demain conservera ces **émotions**.
- La Charte sociale de ces Jeux a illustré les valeurs du sport et sera aussi un héritage à pérenniser.

4. Un symbole de la réussite française pour l'organisation des Jeux d'Hiver 2030 et l'internationalisation

- En France, les Jeux de 2030 feront suite aux JOP 2024 et devront bénéficier d'une reconnaissance enviée à l'étranger.
- Les JOP 2024 puis bientôt les Jeux 2030 sont et seront l'opportunité de continuer à structurer la Filière Sport française et de **l'internationaliser**.

4. Des évolutions pour le sport de demain

- Le **sport de demain** est en forte évolution **numérique**. Des nouvelles opportunités s'ouvrent, également avec l'**eSport**. D'ores et déjà, l'audience de la Coupe du monde d'eSport représente 1/8 de celle des JO.
- L'évolution de la manière dont nous consommons le sport amène à des questions sur **l'avenir des droits médias** et des **revenus olympiques**.

5. Enjeux géopolitiques et rôle de la France

- Les **enjeux géopolitiques** sont de plus en plus présents, dans un monde où une nouvelle crise apparaît chaque jour, rendant le futur difficile à anticiper.
- La France a une voix particulière dans ce contexte, étant parfois une **intermédiaire entre des mondes qui ne se comprennent pas toujours**. Le sport fait partie des moyens à disposition.

6. L'Approche collective

- La filière sportive française doit travailler dans un esprit collectif pour profiter des opportunités tout en conservant ses valeurs fondamentales.
- Il ne s'agit pas de vouloir **dupliquer** le modèle français à l'étranger, mais plutôt de porter cette singularité unique en partenariat respectueux avec tous nos partenaires parfois concurrents.
- La **France** incarne cette singularité et les JOP ont renforcé cette **envie de France** dans le monde.



**INTRODUCTION PAR CLAUDE REVEL,
PRESIDENTE DU GIE FRANCE SPORT
EXPERTISE ET DIRECTRICE DE SKEMA
PUBLIKA**

- **L'objectif** de la conférence est d'associer des regards de multiples horizons pour **formuler des propositions** pour le Sport de demain.
- Nous avons utilisé comme base des tables rondes les travaux du GIE France Sport Expertise et du think tank SKEMA Publika. La pensée n'est rien sans l'action et inversement. Nous avons un modèle français à faire rayonner à l'international mais il s'agit de travailler avec nos partenaires/concurrents dans une optique de **coopétition** (coopération et compétition), une notion qui vise à encourager une collaboration efficace tout en reconnaissant les dynamiques concurrentielles qui peuvent exister entre les différentes parties prenantes.
- Nos travaux ont démontré des aspirations communes des jeunes au plan international et ont décrypté les diverses réponses des modèles sportifs. Il est clair aussi que le sport devient un enjeu économique majeur, en témoigne l'intérêt des investisseurs mais aussi politique et géopolitique. Nous examinerons tout cela et verrons comment en tirer des pistes d'action.
- Il y aura aujourd'hui quatre tables rondes : économique, sociale, sur les modèles sportifs dans le monde et sur la définition de valeurs communes.
Il n'y a pas de table ronde spécifiquement dédiée à l'intelligence économique car tout ce que nous allons faire cet après-midi est de l'intelligence économique sous ses trois aspects, veille/anticipation, sécurisation vis-à-vis des risques et influence.



TABLE RONDE 1 : LE SPORT, RICHESSE ECONOMIQUE DE DEMAIN

Introduction par Paul Guiraud, Directeur du GIE France Sport Expertise

En moins d'un an, la France a accueilli deux événements majeurs : la **Coupe du monde de rugby** en 2023 et les **Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024**. Ces événements incarnent trois piliers essentiels : **Excellence, Innovation** et **Durabilité**. Ces piliers sont le socle sur lequel repose la formidable vitrine de l'excellence française sur l'ensemble de la chaîne de valeur des grands événements sportifs et des infrastructures associées. Pour que ces acteurs économiques puissent continuer à croître et exporter leurs savoir-faire face à une intense concurrence internationale, ils ont besoin de sources de financements pour que les investissements soient à la hauteur des besoins. Le **GIE FSE** a notamment analysé l'engagement de plusieurs fonds d'investissement dans le sport, mettant en lumière l'importance économique de ce secteur.

Cette étude présente un inventaire exhaustif de l'activité de plusieurs importantes structures d'investissements de capitaux privés ou publics dans le secteur sportif. Cette entrée des investissements étrangers se situe dans un mouvement général et à ce titre le sport devient une industrie comme les autres. Si notre attractivité française est certaine, notre faiblesse nationale de financement l'est aussi.

Ce contexte amène donc à la première table ronde de la journée, où le sport comme richesse économique de demain est évoqué au travers des regards croisés de plusieurs personnalités du sport économique.

Le sport richesse économique pour les Etats : Ludovic Pouille – Directeur de la diplomatie économique, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

La direction de la Diplomatie économique reconnaît l'importance du sport comme vecteur de la diplomatie et de l'influence. Elle dispose de 180 personnes et concernant le sport, de référents Sport dans plusieurs grandes ambassades.

1. Une première illustration : la Ville Durable

- Depuis 2014, un **féderateur** au Quai d'Orsay a été désigné pour la **ville durable**.
- L'organisation des **GESI** comme les JO, joue un rôle de catalyseur pour le **développement urbain**, particulièrement visible dans le cadre de Paris.

- Exemple : le **Village olympique** de Paris, qui logera 6 000 habitants après les Jeux, a permis une réduction de son **bilan carbone** de 47 %.
- La **SOLIDEO** (Société de Livraison des Ouvrages Olympiques) a mis l'**accessibilité** au cœur de ses priorités, tout comme l'**Adidas Arena** qui couvre 100 % de ses besoins en chauffage et refroidissement grâce à des **énergies renouvelables**.

2. Impact économique des JOP de Paris 2024

- Les JOP ont permis de créer **181 000 emplois directs ou indirects**.
- L'impact économique estimé est de **9 milliards d'euros** pour la région Île-de-France.
- Ce grand événement constitue une **source d'opportunités** pour les entreprises, et le **Quai d'Orsay** soutient les expertises françaises à l'international, notamment en lien avec les pays organisateurs de futurs GESI.

3. eSport : Secteur d'avenir

- L'eSport est un secteur d'avenir où la filière française a un véritable avantage compétitif.
- Le **Fonds Équipe France** (FEF) a pour objectif de faire de la **France une grande nation de l'eSport**.

4. Coopération et Avancement collectif

- **« La France doit avancer en pack »**, en regroupant toute la filière : les entreprises, les écoles, et les pouvoirs publics.

Pourquoi les acteurs financiers investissent-ils dans le sport ? Deux approches, deux visions

1. Karim Ben Rejeb – *Managing Partner, JP Morgan*

- **Activité dans le sport** : JP Morgan accompagne l'évolution du sport business, avec des activités dédiées (fusions et acquisitions, etc..) et une équipe spécialisée créée cette année. Leur expertise principale sur le sport reste aux **États-Unis** en raison du volume d'opérations dans ce marché.
 - **Exemples** : vente d'une part minoritaire d'Alpine à un fonds américain, vente du Milan AC à un fonds américain.
 - **Vision du sport** : le sport peut être vu comme trois cercles concentriques :
 1. **Propriété intellectuelle et contenu** (droits sportifs, etc.), la partie la plus visible.
 2. **Technologie et infrastructures** qui permettent de monétiser le contenu.
 3. **Pratique sportive** (nutrition, performance, hospitality).
- **Fonds spécialisés dans le sport** : les États-Unis ont une longueur d'avance en raison de leur maturité et de leur capacité à innover dans ce domaine. Le **capital européen** spécialisé dans le sport devrait émerger, même si aujourd'hui le marché est dominé par des acteurs étrangers, principalement américains. Il anticipe que : *« Dans les deux*

*prochaines années, des acteurs européens de taille et spécialisés vont se développer », avec pour objectif de créer de la valeur via le levier financier et organisationnel. Pour demain : l'émergence d'acteurs européens spécialisés est probable, avec des perceptions qui évolueront, notamment en **dépassant l'idée que les clubs sportifs sont des investissements « trophées »**. Également, le sport intéressera peu à peu des fonds généralistes.*

2. Bruno Rivet – Directeur associé Seventure

- **Investissements dans le sport** : Seventure, faisant partie de BPCE, se concentre sur l'**innovation** et la **santé**. Ils considèrent que de nombreuses opportunités d'investissement peuvent être liées au sport, d'où la création d'une **verticale sport tech**. Les Etats-Unis ont d'ores et déjà une vue digitale du sport, nous avons quelque retard.
- Pour demain : le sport est un domaine innovant, et il peut donc être financé de la même manière que d'autres secteurs de l'innovation.

Quelles relations pour un club avec les investisseurs ? Victoriano Melero – Directeur Général, PSG

- **Investissements au capital du PSG** : d'une manière générale, l'entrée d'investisseurs dans les clubs sportifs n'est pas nouvelle, CVC a commencé à y investir en 2006. Le PSG, dont l'actionnaire majoritaire est *Qatar Sports Investments (QSI)* (depuis 2011), a vu sa valorisation augmenter de façon significative grâce à des apports en innovation et technologie, avec la participation récente du fonds **Arctos**. Nous pouvons noter un **chiffre d'affaires qui est passé de 30 M€ en 2011 à 800 M€ en 2024**. Le club est désormais valorisé à plus de **5 milliards d'euros**, ce qui ouvre des opportunités sur le marché américain.
- **PSG dans le paysage international** : le PSG est plus qu'un club de football, c'est une marque internationale. Le club compte plus de **250 athlètes** dans divers sports et organise plus de **100 événements** par an, y compris des événements non sportifs. En tant qu'entreprise à mission, le PSG a un devoir d'exemplarité avec des projets sociaux, un centre de formation et des fondations.

Les données sportives, actifs stratégiques ? Cédric Messina – Président Fondateur, MyCoach

- **Perspectives sur les données sportives** : les données sont au cœur de la réflexion stratégique de **MyCoach**. L'entreprise, à l'origine une solution de service, est devenue un **hub** de données avec des outils comme MyCoachPro, utilisé par plus de **350 équipes** et qui a enregistré plus de **5 millions de séances d'entraînement**.
- **Futur des données sportives** : le marché est désormais mature, et l'avenir repose sur la capacité à croiser et analyser toutes les données disponibles pour obtenir une vision globale. Messina anticipe que dans dix ans, toute l'économie dépendra des **données**.
- **Sanctuarisation des données sportives** : selon Cedric Messina, nous sommes encore loin d'une véritable sanctuarisation des données sportives. Aujourd'hui, les fédérations sportives, comme la **FFF**, ont commencé à intégrer leurs données dans des plateformes

comme celles de MyCoach, mais il manque encore une plateforme commune nationale à grande échelle. **L'État devra jouer un rôle pour protéger ces données.**

Les opportunités économiques du sport pour les entreprises, Pierre-Louis de Guillebon – Directeur général de Orange Events et directeur du projet Orange des Jeux Olympiques de Paris 2024

- **Opportunités des GESI pour Orange** : Orange est un acteur majeur dans la **connexion** des Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI), notamment en tant que partenaire des JO 2024.
- **JOP 2024** : Orange a été parrain du marathon pour tous et partenaire de l'événement. Ses équipes ont connecté les sites et permis à 4 milliards de personnes de suivre les JOP. Orange a utilisé les Jeux comme une vitrine pour ses innovations technologiques, telles que la **5G privée** déployée sur la Seine et à Marseille.
- **Stratégie pour les GESI** : pour Orange, les GESI sont une vitrine technologique et une opportunité de **faire du business**. Ils sont également un **outil d'engagement** et de **motivation** pour les équipes, renforçant la **fierté des salariés** et facilitant le recrutement. L'engagement d'Orange pour lors des JOP leur permettent de **tester leurs technologies dans des conditions extrêmes**.



TRANSITION : ENTRE LA TABLE RONDE 1 ET 2

Laura Georges – Secrétaire Générale de la FFF

1. Politique fédérale à fort impact social

- **La mission de la FFF** : utiliser le football pour partager des **valeurs** et rendre la société plus **inclusive**.
- Un **plan d'engagement** a été lancé en octobre 2023, visant à accompagner **tous les acteurs du football**, des clubs amateurs aux instances nationales.
- Un **objectif** : toucher les **12 000 clubs** de football en France.
- Un **programme d'éducation fédéral** est en cours de développement, avec des cadres techniques déployés dans les régions pour accompagner les clubs.
- Le programme "**Toutes Foot**" s'appuie sur des partenaires experts et vise à être au plus près des clubs, en contact direct avec le **terrain**.

2. Rayonnement international de la FFF

- La FFF se concentre d'abord sur son territoire national, mais elle participe également à des projets internationaux, notamment avec le soutien du **ministère de l'Europe et des Affaires étrangères** et la **FIFA**.
- **Exemples** : Accompagnement de femmes ghanéennes et soutien à des initiatives au Rwanda.

3. Pour demain : accélérer la richesse sociale du sport

- **Communication** : il est essentiel de changer les paradigmes de la communication sur le sport, en dépassant l'intérêt pour les polémiques et les joueurs, pour se concentrer sur les actions concrètes et leur impact.
- **Investir dans les ressources humaines** : plus d'investissements sont nécessaires pour former des éducateurs et développer de nouveaux profils capables d'apporter une nouvelle vision. Pour répondre aux nouveaux défis (par exemple, le **eSport** ou le **racisme**), il est crucial de comprendre réellement le terrain et d'intégrer des personnes avec des perspectives innovantes.



TABLE RONDE 2 : LE SPORT, RICHESSE SOCIALE

Introduction par Bénédicte Rouby, Directrice conseil chez Keneo

Dans son ouvrage *Sport Washing*, David Blough écrit :

« *Puisque le sport est magique, pourquoi y investir sur le long terme ? Pourquoi développer et partager une*

expérience ? Pourquoi faire autre chose que du loisir, de la compétition et du spectacle ? Il est nécessaire de prendre du recul par rapport à l'idéologie sportive pour mieux appréhender la façon dont le sport peut servir l'intérêt général. »

Cette réflexion nous amène à considérer le concept de **richesse sociale**, qui peut sembler paradoxal au premier abord.

- **La richesse**, dans son acception classique, renvoie à la **possession de biens** et est souvent utilisée dans un contexte **économique et matériel**.
- À l'inverse, le **social** est associé aux notions de **solidarité**, de **vivre ensemble**, et d'interaction entre les individus, indépendamment de leur statut ou de leurs possessions.

À partir de cette opposition apparente, nous pouvons définir un premier concept de **richesse sociale** : il s'agit d'utiliser la **valeur produite** pour améliorer la façon dont les individus **vivent ensemble**.

Ainsi, la richesse sociale se détache de la **pure accumulation matérielle** et vise à **transformer la valeur économique** en d'autres valeurs, essentielles à l'amélioration de la **qualité de vie** des individus et des communautés.

Dans cette table ronde, nous allons explorer cette dimension du sport, à travers les thèmes suivants :

1. **Le sport comme producteur de richesse sociale.**
2. **Le sport comme levier de transformations sociales.**
3. **Les bénévoles, une richesse invisible du sport ?**

Quel héritage social pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 ? : Mathieu Hanotin – Maire de Saint-Denis et Président de Plaine Commune

1. Objectif : Créer un Impact Durable à Saint-Denis via les JOP

Les **Jeux olympiques** et paralympiques vont créer un impact profond et durable sur le territoire de **Saint-Denis. Plaine Commune** a choisi de s'impliquer à tous les niveaux des JO afin de maximiser les retombées pour la collectivité.

2. Trois vecteurs d'impact des JOP à Saint-Denis

1. **Héritage matériel** : il y a eu une aspiration à construire en accord avec les valeurs universalistes des JOP.
 - Les **investissements massifs** réalisés à Saint-Denis (plusieurs milliards d'euros sur 5 ans) visent à rattraper un retard en termes d'équipements sportifs, de pratiques sportives, et d'urbanisme.
 - Les **financements hors JOP** n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes. Les JOP permettent de profiter de l'événement pour obtenir des financements supplémentaires et réaliser des projets déjà initiés.
 - Exemple majeur : la **construction autour du quartier Pleyel**, avec la création du premier cluster **d'hospitalité** d'Île-de-France. Il ne s'agit pas seulement d'une zone hôtelière, mais d'un **cluster de loisirs**.
2. **Fierté restituée à la population** :
 - Les JOP sont perçus comme une **source de fierté** pour la population locale, qui devient porteuse de cet événement mondial.
3. **Refondation du pacte républicain** :
 - Les Jeux offrent une occasion unique de **refonder le pacte républicain**, en réaffirmant les valeurs de **solidarité**, d'**inclusion**, et de **cohésion sociale** à travers un projet commun qui rassemble la population de Saint-Denis.
4. **Première utilité du sport : lutter contre la sédentarité**
 - **Vecteur d'activité physique et sportive** : le sport est essentiel pour combattre la **sédentarité**, un enjeu particulièrement important pour les **jeunes**, qui sont les premiers à en souffrir.
 - **Réimaginer les villes** : il est crucial de réfléchir à comment **redessiner les villes** de demain pour encourager la **pratique du sport** et de l'activité physique dans l'aménagement urbain.
5. **Un exemple d'Héritage immatériel éducatif des JOP : apprentissage de l'anglais par le Sport**
 - Une idée intéressante a été de combiner l'**apprentissage de l'anglais** avec la pratique du sport, offrant ainsi une dimension éducative supplémentaire.

6. Puissance fédératrice du sport

- Le sport est capable de rassembler les individus autour d'objectifs communs et de renforcer la **cohésion sociale**.

Sport & Bénévolat, une richesse citoyenne, Ivan Coste-Manière, Professeur à SKEMA Business School, Research Officer de l'International Olympic Academy Participants Association

1. Le rôle central des bénévoles dans le sport français

- « *Les bénévoles sont le véritable ciment du sport français* ». Leur engagement repose sur une profonde conviction qu'ils peuvent accomplir des miracles et "déplacer des montagnes". Ils ont la flamme de l'olympiade tous les jours en eux.
- Le bénévolat repose sur un **héritage immatériel** : le **goodwill** et le **know-how** accumulés au fil du temps. Comme dans l'industrie du luxe les investissements financiers à long terme induisent des *paybacks* long terme, l'engagement d'un bénévole est rarement fugace, et la seule « valorisation des heures de bénévolat » ne reflète pas assez la valorisation intrinsèque réelle de la structure de rattachement d'un bénévole et de l'économie du sport et sociale et solidaire.
- Il est regrettable que les bénévoles, par exemple ceux impliqués dans les Jeux Olympiques, aient dû payer eux-mêmes pour leur **hébergement**. Un bénévole mérite **respect** et reconnaissance. Une valorisation réelle dans tous les sens du terme.

2. Les bénévoles : Super Managers et Super Héros

- Les bénévoles dans le sport possèdent des compétences exceptionnelles en matière de **gestion** et de **leadership**, souvent assimilables à celles des managers.
- Leur **valeur** ne peut pas être mesurée de manière traditionnelle, mais elle est essentielle au bon fonctionnement du sport. Elle devrait être reconnue au niveau de la fiscalité ou des calculs de retraite d'une nation qui se veut et dit sportive.

3. Bénévolat et accessibilité dans le Sport

- Sans bénévoles, l'**accessibilité** et l'**inclusivité** du sport ne seraient tout simplement pas possibles.
- La **France** est en **retard** dans la gestion des handicaps dans le sport :
 - Les fédérations sportives sont mal organisées, avec une séparation entre deux entités distinctes œuvrant dans le domaine du handicap.
 - Il est crucial de mettre en place des **programmes de formation spécifiques** pour mieux inclure le sport handicapé ou adapté. Les bénévoles, eux, font déjà preuve d'une grande **flexibilité**.
 - Il ne suffit pas de couvrir le handicap de manière médiatique ; il faut faire bien **plus** pour intégrer et soutenir le sport pour tous.

Le sport et l'environnement : Arthur le Vaillant – Navigateur et entrepreneur engagé

1. Réflexion sur la Consommation et l'Impact du Sport

- **Critique de l'industrie sportive** : aujourd'hui, nous vivons comme des **enfants gâtés**, en produisant des bateaux et des chaussures à fort impact écologique.

- **Exemple des chaussures en carbone** : l'utilisation de technologies avancées comme le **carbone** pour des chaussures destinées aux **amateurs** n'est pas en adéquation avec un sport plus **éthique** et **accessible**. Il serait envisageable de restreindre ces technologies aux sportifs professionnels uniquement, en les rendant moins accessibles aux amateurs pour qui l'optimisation de la performance a bien moins d'importance.
- **Questionnement sur la performance** : doit-on toujours chercher à aller plus vite ? Pourquoi ne pas envisager un **ralentissement** pour réduire l'impact environnemental ?

2. Critique de la surconsommation encouragée par les marques

- Les **marques sponsors** poussent souvent à une surconsommation, en décalage avec les enjeux climatiques. Il devient essentiel d'intégrer des **considérations d'impact environnemental** dans les décisions de consommation.

3. L'idée de « Droits Écologiques » dans le Sport

- Alors que l'on parle beaucoup des **droits TV** dans le sport, il n'existe pas encore de **droits écologiques**. Arthur le Vaillant pose la question : pourquoi ne pas créer un cadre où les impacts environnementaux sont pris en compte, à l'instar des autres aspects financiers du sport ?

4. Le Sportif de haut niveau face à sa responsabilité

- Les sportifs de haut niveau sont très **suivis** et **écoutés** par le public, et ils apportent beaucoup d'**émotion**. Cette connexion leur confère une **responsabilité** particulière.
- **Au-delà des résultats** : Le rôle d'un sportif de haut niveau doit aller au-delà des performances et du sponsoring. Ils doivent **s'engager** activement dans des causes, notamment environnementales.
 - **Exemple personnel** : Arthur le Vaillant mentionne des **stages de survie pour les marins**, axés sur les enjeux climatiques. Cela permet aux sportifs d'avoir un **discours informé et conscient** de l'urgence climatique.
 - Il est donc nécessaire pour les sportifs de se **former** pour adopter des positions responsables face aux défis écologiques.

Sport et paix, le rôle des ONG et des associations Guillemette Petit – Directrice générale, Play international

1. Origine de Play International

- **Création** : **Play International** est une ONG fondée en 1999. Son fondateur a été confronté à la misère et a décidé de fonder l'ONG.
- **Mission** : Play International co-construit et déploie des programmes éducatifs et pédagogiques à travers le sport. Elle s'appelait auparavant **Sport Sans Frontières** et vise à utiliser le sport comme un vecteur d'éducation et d'inclusion sociale.

2. Réactivité et Proactivité de Play International

- **Intervention dans des contextes difficiles** : Play International intervient dans des **pays instables**, souvent négligés par les marques et sponsors, en raison du manque de visibilité ou des risques liés à ces environnements.
- **Rôle dans la société civile** : l'ONG s'appuie sur la **société civile** pour mener à bien ses actions, ce qui lui permet de conserver une grande **liberté de parole** et de s'inscrire dans une démarche de **long terme**.



TABLE RONDE 3 : RICHESSES ET POUVOIRS DES MODELES SPORTIFS INTERNATIONAUX DE DEMAIN :

Introduction : Les Modèles du Sport
Mondial : Sean Scull, membre du think
tank SKEMA Publika

Le rapport SKEMA Publika (Tome 2) pose la question de savoir si nous nous dirigeons vers un **modèle de sport uniforme** dans le monde. Cette uniformisation soulève des enjeux liés à la diversité culturelle et aux spécificités locales du sport. En effet, le rapport pose le constat de l'existence de systèmes sportifs nationaux aux principes et aux logiques très différents à travers le globe. Le sport est aujourd'hui un objet géopolitique, diplomatique et géoéconomique précieux pour les États dans la mesure où il leur permet d'exercer leur puissance à travers une logique de soft power dans le but d'un système sportif spécifique. L'étude souligne également que, comme dans tous les secteurs de notre société mondialisée, les grands acteurs privés et associatifs de niveau international développent des stratégies de puissance, ce qui pose la question de la maîtrise des règles du jeu et du besoin de penser une gouvernance mondiale du sport.

Le modèle sportif français, état et devenir : Stéphane Mazars – Député, co-auteur du Rapport Parlementaire sur les JOP

1. Évaluation du projet social des JOP de Paris 2024

- Une architecture sociale a été mise en place lors de la candidature des **Jeux Olympiques de Paris 2024**, comprenant une **charte sociale** et un **comité de suivi**. Ce comité avait pour objectif de garantir des **conditions de travail justes** pour tous les employés impliqués dans l'organisation des JOP.
- **Résultat** : un nombre restreint de problèmes a été constaté, ce qui prouve l'efficacité du plan. C'est un modèle innovant que l'on souhaite **dupliquer** pour les futurs **GESI**, en France et à l'international.

2. Objectifs d'impact économique local

- Les JOP ont mis un fort accent sur les **retombées économiques locales**, avec un objectif d'au moins **25 % des contrats** réservés aux entreprises de l'**Économie Sociale et Solidaire (ESS)** et aux **entreprises locales** largement atteint.

- **Résultat** : cet objectif a été largement dépassé, renforçant le tissu économique local.

3. Infrastructures éphémères

- Les **infrastructures éphémères** ont été favorisées afin de **limiter les constructions** permanentes et de réduire l'empreinte environnementale des JOP. Cela permet de minimiser les dépenses inutiles tout en garantissant l'organisation des événements.

4. Développement des réseaux de transport

- Un développement important des **réseaux de transport** a été réalisé, contribuant à l'amélioration durable de la mobilité dans les zones touchées par les JOP.

5. Prouesse technique en énergie

- ENEDIS a réalisé une véritable **prouesse technique** en assurant le raccordement de toutes les infrastructures sportives aux réseaux électriques, garantissant ainsi leur confort énergétique.
- Cette expertise pourrait également être exportée, notamment aux **États-Unis** pour de futurs événements.

6. Modèle à la française

- L'ensemble de ces initiatives et innovations constitue un **modèle à la française** qui pourrait inspirer d'autres événements sportifs internationaux, en France comme à l'étranger.

7. Rôle de l'UNESCO

- L'**UNESCO** pourrait jouer un rôle important dans l'établissement de **règles globales** qui filtreraient les événements sportifs internationaux, en s'inspirant des **standards mis en place pour les JOP de Paris 2024**.

Passer d'un modèle sportif à l'autre : Xavier Malenfer – Directeur des relations institutionnelles et internationales, Fédération internationale de l'automobile

1. Présence des États-Unis dans la Formule 1

- La présence américaine dans la formule 1 s'est accrue en raison de l'acquisition par Liberty, un groupe de media américain de la société Formula 1 en 2017. Mais elle reste encore relative en termes d'influence sur le modèle global car l'essentiel de l'écosystème de la Formule 1 est basé en Europe et principalement au Royaume Uni.

2. Modèle européen

- Le modèle sportif européen repose sur une **pyramide** qui relie le **sport professionnel** au **sport amateur** via le modèle fédératif et un principe de solidarité.
- Ce modèle met en avant le **réseau associatif** avec les clubs sportifs à la base et l'importance des **fédérations qui les unies** du niveau **local, au national et même international**.

- Le sport en Europe joue également un rôle **socioéducatif**, en s'inscrivant dans une mission plus large de **cohésion sociale** et d'**inclusion**.

3. Modèle américain

- Aux États-Unis, le sport est avant tout perçu comme un **asset économique**. Les ligues sont **fermées** et le **sport professionnel** a peu de lien direct avec le **sport amateur**. **Les fédérations sportives** en raison de ce modèle sportif fermé, n'ont pas le même pouvoir qu'en Europe.
- Le modèle américain vise à **minimiser les risques sportifs** (par exemple, en limitant les relégations) et se concentre principalement sur le **sport-spectacle**.
- La **dimension internationale** du sport professionnel américain est limitée à organiser quelques matchs joués en dehors des États-Unis dans un objectif de **promotion commerciale mondiale**.

4. Le Sport : un Spectacle, mais aussi un Partage

- En Europe comme aux États-Unis la dimension spectaculaire d'une manifestation sportive est essentielle notamment quand une partie des recettes de ce sport repose sur les droits de diffusion. Une rencontre sportive c'est aussi un moment où spectateurs et téléspectateurs partagent des émotions (ex. Paris 2024). Mais les fédérations doivent avant tout préserver la dimension sportive de la compétition, veiller au respect de son intégrité et pour ce qui concerne la FIA sa sécurité, élément sur lequel il est impossible de transiger.

Les modèles paralympiques dans le monde : Charles Rozoy – *Champion paralympique, entrepreneur*

1. Le Modèle Classique du Sport

- Le modèle traditionnel du sport repose sur un cycle qui inclut les éléments suivants :
 1. **Athlète**
 2. **Compétition**
 3. **Followers (supporters)**
 4. **Communication**
 5. **Sponsor**
 6. **Média**
- Ce cycle est bien établi pour les athlètes valides, mais il reste à développer très largement pour les **athlètes paralympiques**.

2. Athlètes paralympiques vs athlètes valides

- Pour que le modèle des athlètes **paralympiques** évolue, il est crucial que **l'intérêt du public** augmente.

- Cela nécessitera une **approche différente** pour les sports paralympiques, en tenant compte des spécificités de ces disciplines.

3. Le Mot-Clé : La Différence

- **Accepter la différence** est fondamental pour changer le regard porté sur les athlètes paralympiques. Une prise de conscience et une communication autour de cette **différence** permettront ensuite de mettre en lumière la **beauté des performances** et des gestes sportifs des athlètes para.

4. Exemple de l'Esport

- **L'esport** représente un exemple d'inclusion, où les athlètes **valides** et **non-valides** partagent les mêmes compétitions et vivent ensemble. Cela montre qu'il est possible de créer un environnement où la **différence** est non seulement acceptée mais aussi valorisée.



TABLE RONDE 4 : RICHESSE DES VALEURS DU SPORT, QUELLE GOUVERNANCE INTERNATIONALE DE DEMAIN

Introduction : Claude Revel, présidente du GIE France Sport Expertise, directrice du développement de SKEMA Publika

Les deux rapports SKEMA Publika sur le « Sport de Demain » traitent d'un sujet essentiel : la perception des **valeurs du sport**

par les jeunes. Ils posent le constat que le sport fait l'objet de fortes attentes de la part des jeunes internationales. Les rapports ont révélé que, bien que les jeunes croient globalement dans ces valeurs, il existe des **divergences** dans la manière dont ils les interprètent et les hiérarchisent. La tendance qui se dégage est celle d'associer la thématique du sport à celles de la santé, de l'éducation et du plaisir. Ils perçoivent le sport comme une pratique avant tout sociale et collective qui permet l'intégration, la cohésion et la mixité sociale. Or le rapport souligne que l'aspect ludique paraît être peu mentionné dans les politiques publiques sportives, alors que c'est la principale valeur associée au sport par les jeunes.

Que représente aujourd'hui l'idéal olympique ? Et demain ? Alexandra de Navacelle de Coubertin – Présidente de l'association familiale Pierre de Coubertin, membre de la commission de la culture et du patrimoine olympique du CIO

1. Les notions fondatrices du mouvement olympique

- Coubertin voulait que les Jeux Olympiques soient bien plus qu'une simple compétition sportive : il envisageait un **mouvement universel, fondé sur des valeurs éducatives et morales, qui pourrait améliorer la société et promouvoir la paix.** L'idéal olympique propose l'unité des peuples autour de trois valeurs clés :
- **Excellence** : Coubertin voyait le sport comme un moyen d'encourager chacun à donner le meilleur de soi-même. L'excellence qui signifie l'amélioration personnelle et le dépassement de soi.
- **Respect** : Cela inclut le respect des autres athlètes, des règles, mais aussi de soi-même. Le respect implique également un esprit de fair-play, d'intégrité et de solidarité.
- **Amitié** : Les Jeux Olympiques sont un vecteur de fraternité et d'amitié entre les peuples. Coubertin croyait que le sport pouvait rapprocher les nations et favoriser la paix et la compréhension internationale.

A partir d'un socle de valeurs communes auquel tout le monde peut adhérer, Coubertin espérait favoriser la **compréhension mutuelle entre les peuples**, entre les hommes, transcender les différences, et les barrières culturelles afin de construire sur des **intérêts communs**.

2. Adaptation aux défis actuels

- **Thomas Bach**, président du CIO, a réaffirmé la vision Olympique en ajoutant **le mot « ensemble »** dans la devise Olympique de Coubertin: « **Plus vite, plus haut, plus fort** » soulignant l'importance du collectif.
- Le **CIO** a mis en place :
 - la **Charte Olympique**, qui ne comptait que 5 pages à ses débuts, et qui est aujourd'hui un document de près de **200 pages**, expliquant en détail l'**esprit olympique**.
 - le **programme Agenda 2020**, qui vise à intégrer les **enjeux climatiques** et à rendre les Jeux **neutres en carbone**. Il pose également de nouveaux **standards** pour les Jeux à venir, comme la parité entre les genres (avec un homme et une femme portant le drapeau).

3. Maintenir l'idéal olympique dans un Monde Divisé

- **Pierre de Coubertin** disait : « *Lorsque j'ai restauré les Olympiades, je n'ai pas regardé ce qui était proche, j'ai regardé l'avenir lointain. J'ai voulu donner au monde, de façon durable, une institution ancienne dont le principe directeur devenait salubre* ». Son objectif était de créer une institution qui serait un organe salubre de l'humanité.
- Aujourd'hui, le **CIO** doit s'adresser aux **enjeux de demain** de manière collective, en créant des **plateformes de communication fédératrices** sous le signe de l'unité et de la collaboration (« **Ensemble** »).

L'apport des Jeux olympiques et paralympiques à la promotion des valeurs du sport : Sophie Lorient – Directrice senior des relations internationales de Paris 2024

1. Les Jeux Olympiques : Un Outil de Promotion et de Transformation

- Les **Jeux Olympiques** représentent un formidable **coup de promotion** pour le pays hôte, avec plus de **1000 sessions sur 54 sports**, mettant en avant non seulement ses athlètes mais également son patrimoine, son savoir-faire et les valeurs du pays.
- **Paris 2024 (P24)** a fait en sorte que les Jeux reviennent en France, afin de **promouvoir les valeurs françaises** et de placer le sport au cœur de la société.

2. Une Vision Cristallisée Autour du Sport

- Le projet de P24 s'est articulé autour d'une vision forte, qui est le fruit d'une stratégie pensée de longue date.:

- Le **sport change les vies** à travers les **émotions** qu'il suscite et les **bienfaits** qu'il apporte. Le sport, c'est à la fois investir dans l'éducation, pour la santé, pour la cohésion sociale, pour le changement de regard sur le handicap et plus largement sur les différences. La pratique du sport permet de vivre mieux par ses bienfaits et les valeurs du sport de mieux vivre ensemble.
- Une ambition ; Révéler **l'athlète en chacun de nous**, pour intégrer les valeurs du sport dans les actions au quotidien.;
- l'organisation des Jeux vise à être :
 - **révolutionnaire** en tenant compte des enjeux actuels.
 - **spectaculaire** tout en respectant les valeurs de créativité, d'exigence, et de partage.
 - **Durables**, afin de créer un nouveau modèle des jeux au service des gens et de leur environnement pour inspirer aujourd'hui et préparer demain.
- Les **athlètes** sont pleinement intégrés dans cette vision, en tant qu'acteurs clés des Jeux. Le sport et ses valeurs sont au cœur de l'ADN des Jeux de Paris 2024.
-

3. Accessibilité et Engagement

- L'engagement de l'État français a été nécessaire pour augmenter l'**accessibilité**, avec des objectifs ambitieux de transformation (notamment avec les normes d'accessibilité de 2012).
- Une **double volonté** anime ces Jeux :
 - **promouvoir le sport et ses valeurs universalistes**, en favorisant la santé (expérimentation des **30 minutes de sport, semaine olympique**, fonds de dotation) ;
 - **contribuer** à transformer le modèle de Jeux, avec la prise en compte des nouveaux enjeux actuels et la volonté d'établir de nouvelles normes. Paris 2024 a participé à révision de la norme ISO 20121, Cette nouvelle édition met l'accent sur l'**héritage social**, l'**inclusivité** et promeut une approche plus globale et plus accessible du management responsable appliqué à l'activité événementiel

4. L'Héritage des Jeux de Paris 2024

- **Première version des Jeux** avec une véritable stratégie d'**héritage**.
 - Le sport est reconnu par l'**ONU** comme un **vecteur de développement durable**, contribuant à 11 des 17 **Objectifs de Développement Durable (ODD)**.

- Le **COJOP** (Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques) a travaillé sur cet héritage à long terme, visant à faire des Jeux un **accélérateur de développement durable**.

5. Héritage national et International

- Au niveau **national** :
 - l'héritage matériel inclut des **infrastructures** et des initiatives prises par les **fédérations** pour rendre le sport plus accessible et inclusif.
- Au niveau **international** :
 - **les Jeux laisseront en héritage une dynamique de mobilisation mondiale d'accélérateur de développement durable.** Le **ministère des Affaires étrangères** et l'**AFD** (Agence Française de Développement) jouent un rôle clé dans cette transmission, créant un lien fort entre le **CIO** et l'**AFD** pour prolonger la dynamique des Jeux ;
 - un **Sommet Sport et Développement** a été organisé à la veille des JO de Paris, et un prochain sommet aura lieu pour les **JO de Jeunesse de 2026 à Dakar**.

6. Pérennité de la Dynamique de Jeux de Paris 2024

- La **dynamique** initiée par les JOP de Paris 2024 va perdurer grâce à l'engagement des **partenaires**, ainsi qu'à l'action du **CIO**, qui veille à pérenniser les nouvelles **normes** créées pour ces Jeux.

Quel rôle des fédérations nationales et internationales dans la gouvernance nationale et internationale du sport ? Philippe BANA – Président de la Fédération française de handball

1. Le Rôle de l'État et des Fédérations Sportives

- Depuis la **Charte de 1940**, l'État est responsable du **sport** en France et délègue ses pouvoirs aux **fédérations** sportives, qui agissent comme des opérateurs délégués du service public, jouant un rôle de "*bras armé*" du service public.
- Citation clé : « ***Il n'y a pas d'éducation sans éducateur*** », soulignant l'importance de la formation des éducateurs, non seulement à travers l'école, mais aussi via d'autres structures.

2. La nécessité de Transformation du Sport

- Le sport doit **s'adapter** et se **transformer**. Il ne peut pas se concentrer uniquement sur la **performance** sportive, car moins de 60 % des pratiquants souhaitent participer à des compétitions.
- Le **rôle des fédérations** est de montrer les **valeurs** véhiculées par les athlètes, et de promouvoir un modèle inclusif et accessible à tous.

- Les **règles dans le sport** favorisent l'**apprentissage** et la **transmission de valeurs** positives aux pratiquants.

3. Le Rôle des fédérations et de l'État à l'avenir

- Les fédérations doivent jouer un rôle **exemplaire** dans la promotion des valeurs du sport.
- Les **gouvernances** des fédérations doivent être plus **ouvertes et agiles**. Par exemple, au sein de la **FFHAND**, il est difficile de gouverner avec un conseil d'administration de **52 membres**.
- Il est du **devoir des fédérations** de développer et de diffuser les valeurs essentielles du sport auprès de tous.

4. Mise en garde pour l'avenir : Ne pas perdre la dynamique post-JO

- Les Jeux Olympiques doivent servir de **tremplin** pour l'avenir, mais il existe un risque qu'ils deviennent un **mur** si la dynamique ne se poursuit pas.
- **Priorité à court terme** : Dans les six prochains mois, il est nécessaire de faire face à des défis concrets :
 - exemple : Au sein de la **FFHAND**, il est actuellement **impossible d'accueillir 100 000 enfants** dans les structures existantes, ce qui équivaut à **3 millions d'enfants** pour l'ensemble des fédérations. Il est donc crucial de **prendre ce sujet à bras le corps** ;
 - le **lieu** (infrastructures sportives) est un **facteur limitant** majeur qui doit être résolu rapidement.
- Il est temps de **mettre fin à la fête** des JO et de se concentrer sur les **vrais sujets**, qui ne se limitent pas uniquement à des questions de **budget**.

Faut-il plus ou mieux ou moins réguler internationalement ? Sur quelles bases ? Les initiatives et la position de l'UNESCO Gustavo Merino – Director for Social Policies, UNESCO

1. Mandat de l'UNESCO dans le Sport

- L'**UNESCO** s'engage activement dans le domaine du sport, notamment via une **charte internationale** adoptée par ses États membres en 1818 (à vérifier pour la date exacte). Cette charte pose les **bases éthiques** pour les acteurs du sport et incite à la création de programmes dédiés.
 - Exemple : Le programme "**En forme pour la vie**", qui cherche à augmenter le **financement** dans ce domaine.

2. Conférence "Le Sport Change la Donne"

- Lors de cette conférence, l'UNESCO a lancé un rapport sur la **mesure d'impact dans le sport**.

- **Statistique clé** : Pour chaque **1 dollar investi dans le sport**, il y a un **retour social de 3 dollars**.
- Le sport améliore le **bien-être individuel** et contribue à réduire les **coûts des soins de santé**.

3. Résultats et études récentes

- Les résultats de la **4e étude sur l'éducation physique et sportive (EPS)** montrent qu'il existe un **besoin de changement systémique** dans la manière dont le sport est intégré dans les politiques éducatives.
- L'UNESCO se prépare à lancer une nouvelle **enquête sur le sport**, dans le but de mettre en place ces changements.

4. Cadre juridique et antidopage

- L'UNESCO fournit un **cadre juridique** aux gouvernements concernant les politiques de **lutte contre le dopage** dans le sport, jouant ainsi un rôle clé dans la régulation et l'éthique sportive.

5. Le Sport comme moteur de développement durable

- Bien que le sport soit reconnu comme un **transformateur** et un **moteur de développement durable**, cette vision n'est pas encore partagée par **tous les acteurs**.
- Il est nécessaire d'**impliquer davantage le secteur privé** pour maximiser l'impact du sport sur le développement durable et social.

Quel rôle de la norme dans les régulations nationales et internationales du sport ? Olivier Peyrat – Directeur général de l'AFNOR

1. Normes volontaires vs normes obligatoires

- Il existe une distinction entre les **normes volontaires** et les **normes obligatoires**.
 - Dans les **Jeux Olympiques**, on utilise des **normes volontaires**, qui permettent de garantir la **comparabilité** entre les performances sportives.
- Exemple d'**interopérabilité** : Le **port USB** est une norme technique qui garantit une compatibilité universelle entre les appareils.

2. Design universel et accessibilité

- Le concept de "**Design for All**" ou **conception universelle** est essentiel. Il permet aux personnes ayant des **profils différents** d'utiliser les **mêmes infrastructures** et ressources, favorisant l'**inclusion**.
- Tout le monde bénéficie de jouer **collectivement**, comme dans le défi d'organiser les JO.

3. Norme ISO 20121 et leadership des JO

- La norme **ISO 20121**, qui régit la gestion responsable des événements, a été largement adoptée après les Jeux Olympiques de Londres 2012, renforçant le leadership britannique dans ce domaine.
- Les **Jeux Olympiques de Paris 2024** ont montré que **jouer à domicile** apporte un réel avantage, notamment en matière de leadership dans l'adoption des normes.

4. Avantages des normes pour les entreprises

- Les entreprises peuvent tirer parti des **normes professionnelles**. Le **partage des outils normatifs** permet aux entreprises de bénéficier d'un **avantage compétitif**, surtout si elles participent activement à leur développement.

5. Projets de l'AFNOR et de l'ISO pour l'avenir

- **Collaborations** : Les normes sont élaborées collectivement, et les prochaines étapes impliqueront également des collaborations entre entreprises et gouvernements.
- **Menace de délégitimation** : Il existe une menace de **délégitimation** si les normes ne sont pas respectées ou mises à jour de manière adéquate.
- Le **CIO** impose l'adoption de la norme **ISO 20121** pour garantir la **durabilité** des événements sportifs.

6. Nouvelles normes en développement

- Une norme sur la **biodiversité** est en cours d'élaboration pour garantir que les événements participent activement à la **protection de l'environnement**.
- La norme **ISO 53800** est en cours de développement pour promouvoir l'**égalité femmes-hommes**.

7. Soutien à l'Afrique et héritage des normes

- L'**AFNOR** a également pour mission d'**aider les pays africains** à développer et adopter des normes internationales.
- Les **normes** représentent un **héritage immatériel** important, garantissant la continuité des bonnes pratiques après les événements.



CONCLUSION

L'économie du sport et son héritage : Cédric Roussel – Délégué ministériel Jeux olympiques et paralympiques de Paris2024

1. La filière Sport en France : un domaine transversal impliquant de nombreux acteurs

- Selon BPCE L'Observatoire, l'économie du sport représente 128 000 entreprises, dont près de 100 000 n'ont pas de salariés et dont les activités sont diverses (commerce, production de biens et d'équipements, pratique et services de soutien et de divertissement). Le CA de cet écosystème est évalué à 71 Mds€, dont 51 Mds€ sont réalisés par 3 500 entreprises (dont 143 ETI et grandes entreprises), pour l'essentiel dans le commerce (49 %) et un peu moins dans l'industrie (21 %). Ce secteur représente 2,6 % du PIB et 450 000 emplois.
- La filière **sport** représente un grand nombre d'acteurs diversifiés : mouvement sportif (fédérations, clubs et ligues), collectivités territoriales, acteurs et représentants du monde économique, ministères, administrations et agences de l'Etat.
- La nouvelle feuille de route 2024-2026 de la filière sport s'articule ainsi autour de cinq axes alignés avec les priorités du Gouvernement : décarbonation, réindustrialisation, développement de la pratique pour tous, sport santé ainsi que soutien à l'innovation, aux métiers du sport et à l'internationalisation.

2. Héritage et structuration de la filière de l'économie du sport

- **Renouvellement du contrat de filière** : Ce contrat vise à structurer l'**économie du sport**, en promouvant l'**innovation** et en développant des secteurs en pleine expansion comme l'**esport**.
- L'organisation de nos Jeux de Paris 2024 ont montré que le sport est à la fois une **force économique**, un **moteur social** et un **outil d'influence internationale**. Il est ce qui nous rassemble, ce qui nous fait avancer en tant que société, avec des impacts qui dépassent largement le cadre de la performance sportive.

3. Plateforme d'échange avec les acteurs privés

- Ce nouveau contrat de filière est une **plateforme d'échange** entre les acteurs privés et publics qui permet de renforcer les collaborations et de structurer davantage le secteur du sport en France en travaillant sur des sujets de fonds à court et long terme. C'est la plateforme permanente de concertation public-privé et de réflexion stratégique visant à identifier, mettre en œuvre et développer les leviers de croissance

collective de l'économie française du sport. Cela incluant notamment les **partenariats public-privé** qui aident à financer et à innover dans le domaine sportif.

4. Raison d'être du sport et des entreprises du secteur

- **Partenariat avec Paris 2024 (P24)** : De nombreuses entreprises, parfois nouvelles dans le secteur du sport, ont eu l'occasion d'expérimenter et développer à l'occasion de leurs partenariats avec les JOP des innovations de produits mais aussi de collaborations et d'actions telles que destinés à renforcer leur **mobilisation interne** et découvrir de nouveaux horizons. Cela a apporté notamment des bénéfices tangibles, en termes d'**implication des employés** et de création de valeur et ainsi contribué à écrire une page de leur raison d'être en tant qu'entreprise.

Retrouvez l'ensemble de nos actualités sur francesportexpertise.fr
Contact : paul.guiraud@francesportexpertise.fr

Retrouvez l'ensemble de nos publications sur publika.skema.edu
Contact : sean.scull@skema.edu