



Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg  
Université de Strasbourg

## **Paris 2024 : un nouveau modèle de Jeux ?**

**Elsa Boulet**

Mémoire de 4<sup>ème</sup> année, filière Etude des relations internationales et du global

Sous la direction de Sylvain SCHIRMANN

Année 2021 – 2022

" L'Université de Strasbourg n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur[e]".

## *Remerciements*

Je souhaite d'abord remercier M. Sylvain Schirmann, professeur des Universités en Sciences Historiques et ancien directeur de Sciences Po Strasbourg pour m'avoir apporté son expertise bienveillante dans la conduite de ce mémoire de recherche qu'il a accepté de diriger. Je souhaite également remercier les équipes enseignantes de Sciences Po Strasbourg, et de l'Université de Strasbourg, où j'ai le plaisir d'étudier depuis 4 ans.

Je tiens ensuite à exprimer ma pleine gratitude aux personnes ayant répondu favorablement à mes demandes d'entretien, dans l'ordre chronologique de nos rencontres : Mme Sandra de Jenken Eversmann et M. Aurélien Delfour pour la région Ile-de-France, M. Brice Guyart de la Direction des Sports du Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, M. Bruno Gares président de la fédération française d'escrime, Mme Marion François cheffe de projet relations institutionnelles pour Paris 2024, M. Ludovic Huck et Mme Emilia Hess de la direction des Sports de la ville et l'Eurométropole de Strasbourg, Mme Frédérique Werny pour la Collectivité européenne d'Alsace, et enfin M. Romain Riboud de la direction Impact & Héritage du COJOP Paris 2024. Leur contribution a été significative dans ce travail.

Ma reconnaissance va également à M. Stéphane Mazars, député de l'Aveyron et tuteur de mon stage de 3<sup>ème</sup> année, pour son accompagnement dans la définition puis la réalisation de mon projet de mémoire. Je n'oublie pas la confiance apportée par son équipe, Edith, Noémie, leur expérience et leurs conseils m'ont été précieux.

Enfin, je remercie sincèrement mes proches Caroline, Emma, Margot, Matthias, pour leur écoute et leur encouragement, ainsi que mes parents, Karine et Jérôme Boulet, pour leur soutien et leur relecture attentive.

# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>I. 2012, un « électrochoc utile ».....</b>	<b>15</b>
A) Une nouvelle déroute olympique .....	15
1) <i>Le désaveu de Singapour</i> .....	16
2) <i>Lobbying (et) polémique</i> .....	18
3) <i>Les failles de Paris 2012</i> .....	21
B) Analyse de la candidature et de ses failles .....	23
1) <i>Annecy, l'échec de trop</i> .....	24
2) <i>Etienne Thobois « l'homme clé de Paris 2024 »</i> .....	26
3) <i>Les conclusions du rapport Keneo</i> .....	27
C) La nécessaire remobilisation sportive internationale .....	29
1) <i>Vers une véritable diplomatie sportive</i> .....	29
2) <i>Un Ambassadeur pour le sport : « une mini révolution stratégique »</i> .....	32
3) <i>Le Parcours ambition internationale</i> .....	33
<b>II. La préparation d'une nouvelle candidature .....</b>	<b>37</b>
A) Un nouveau modèle de Jeux .....	38
1) <i>L'Agenda 2020 du CIO</i> .....	38
2) <i>Opportunité et faisabilité</i> .....	40
3) <i>Nouveaux défis de l'olympisme</i> .....	43
B) La nécessité d'une vision globale .....	45
1) <i>Vers Paris 2024</i> .....	46
2) <i>Séduire le CIO</i> .....	47
3) <i>Le sport au premier plan</i> .....	50
C) Le temps d'une pénurie de candidatures ? .....	52
1) <i>La sentence de l'opinion publique</i> .....	52

2) <i>Lima 2017 : un accord inédit</i> .....	55
3) <i>Le départ d'une course de 7 ans</i> .....	57
<b>III. Le projet Paris 2024 et son programme d'héritage</b> .....	<b>63</b>
A) Une gouvernance innovante.....	63
1) <i>La célébration du sport</i> .....	64
2) <i>L'impact social</i> .....	67
3) <i>La durabilité</i> .....	70
B) Une empreinte durable pour le territoire.....	72
1) <i>Un renversement de perspective</i> .....	72
2) <i>Des programmes d'implication</i> .....	74
3) <i>Un laboratoire pour la ville</i> .....	77
C) La place du sport.....	79
1) <i>Le sport sur le territoire</i> .....	79
2) <i>Le sport de haut niveau</i> .....	82
3) <i>Un projet au service du Mouvement olympique et paralympique</i> .....	84
<b>Conclusion</b> .....	<b>89</b>
<b>Table des abréviations</b> .....	<b>93</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>95</b>
<b>Sources</b> .....	<b>97</b>



## Introduction

Le 13 septembre 2017 à Lima, lors de la 131<sup>ème</sup> session du Comité International Olympique (CIO), la ville de Paris et le Comité national olympique et sportif Français (CNOSF) signaient le contrat de ville hôte des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de 2024.

Cette victoire intervient 12 ans après que Londres ait battu Paris de 4 voix pour l'organisation des Jeux Olympiques d'été (JOE) de 2012. Il s'agit du troisième échec en 20 ans d'une candidature française après la défaite face à Barcelone pour l'organisation des Jeux de 1992, et celle face à Pékin qui avait obtenu les Jeux de 2008. Il y a eu enfin la candidature de Lille 2004 qui comptait sur l'opération pour réaliser une communication positive et changer l'image de la ville. Mais la faiblesse technique de son dossier ne lui a pas permis de passer la phase de présélection. En 1992, l'obtention des Jeux par l'Espagne récompense l'ouverture démocratique d'un pays après la chute du régime franquiste en place depuis 1939. Elle n'avait jamais accueilli une Olympiade, et sa candidature avait un soutien de poids en la personne de Juan Antonio Samaranch, président catalan-espagnol du CIO. Le concept des Jeux de Barcelone s'appuyait sur un plan volontariste d'aménagement urbain qui devait servir de grands travaux de modernisation de la ville, et l'ouvrir au tourisme international. De la même manière, les Jeux de Pékin saluent l'émergence de la Chine. Elle avait également présenté un important programme d'urbanisme, notamment tourné vers le développement des transports en commun. L'édition a toutefois été fortement critiquée en raison de l'explosion du budget initial de la candidature qui a été multiplié par 12 : le coût total des Jeux a en effet atteint 31 milliards d'euros, une somme inédite. De nombreuses inquiétudes avaient aussi porté sur le non-respect des droits de l'homme dans le pays, entrant en résonance avec l'édition des Jeux d'hiver de 2022. Mais le CIO se devait de s'aligner sur la communauté internationale pour reconnaître l'émergence de la Chine, comme une puissance sportive. Par ailleurs, après les Jeux d'Atlanta 1996, Sydney 2000 et Athènes 2004, l'instance a défendu un principe de rotation des continents.

Selon cette règle officieuse, Singapour devait voir l'élection d'une ville européenne et la France pensait son tour venu. Elle était présentée comme favorite grâce à la technicité argumentée et l'aboutissement de sa candidature, avec un dossier qui s'appuyait sur l'héritage olympique de Pierre de Coubertin et son expérience reconnue en matière d'organisation de grands événements sportifs internationaux (GESI). Toutefois, les porteurs de la candidature londonienne ont mené dans les semaines précédant le vote un lobbying stratégique intense auprès du CIO et des membres votants. Ils défendent un projet pour le sport et la jeunesse,

incarné par un sportif médiatique et reconnu, Lord Sebastian Coe. Sa présence à Singapour aux côtés du Premier ministre britannique Tony Blair enthousiasme et convainc. Le mouvement sportif français s'est montré plus discret, et l'arrivée tardive des soutiens politiques de Paris 2012 n'a pas permis de sécuriser le nombre de voix nécessaires à son élection comme ville hôte. Le contraste est d'autant plus fort, le discrédit terrible, pour le trio à la tête de la candidature de Paris : Bertrand Delanoë, le maire de Paris, Jean-François Lamour, le ministre des Sports, et Jean-Paul Huchon, le président de la région Ile-de-France ; mais aussi pour le sport français.

La désignation de la ville-hôte est bien elle-même devenue une compétition. Le Royaume-Uni a connu trois échecs avant d'obtenir les Jeux de Londres 2012 : Birmingham 1992, Manchester 1996 et 2000. PyeongChang, ville hôte des Jeux Olympiques d'hiver (JOH) de 2018 avait subi deux défaites successives avant d'obtenir enfin l'organisation d'une Olympiade. Paris a dû attendre 2017 pour enfin se voir attribuer l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, en 2024, 100 ans après la dernière édition dans la capitale française. Elle est désignée ville-hôte pour la troisième fois de son histoire, comme Londres (1908, 1948 et 2012) et Los Angeles (1932, 1984) également élue pour 2028. Les échecs successifs de Paris, plus particulièrement celui face à Londres pour obtenir les Jeux de 2012, constituent le point de départ d'une remobilisation stratégique pour que la France soit en mesure de présenter une nouvelle candidature compétitive et pertinente à l'aune des nouveaux défis qui s'imposent au Mouvement olympique et paralympique, et donc aux villes candidates. En effet, les différentes crises, qu'elles soient économique, sociale et démocratique, ou écologique, ont pu décourager villes et pays candidats à l'organisation des Jeux. C'est plus particulièrement vrai pour les Jeux d'hiver, avec la contrainte géographique et climatique qu'ils impliquent, puisque seules deux candidatures avaient été déposées pour 2022, et trois pour 2018. Pour les JOE 2024, les désistements successifs de Rome, Hambourg et Budapest ont laissé Paris et Los Angeles seules en lice. Pourtant l'organisation des Jeux rencontre toujours un fort intérêt, malgré ces difficultés nouvelles ou réaffirmées, ce que de nombreux ouvrages s'attachent à étudier.

Les enjeux géopolitiques sont étroitement présents dans le processus d'attribution des JOE, et plus généralement dans la concurrence pour l'organisation des plus grandes compétitions sportives. Cela explique l'intérêt des Etats à candidater à l'accueil de tels événements, et leurs investissements en vue de voir leurs athlètes y performer pour figurer en bonne place du tableau des médailles. Le sport voit sa place confortée parmi les éléments du *soft-power* tel qu'il a été conceptualisé par Nye, au même rang que la culture ou le mode de vie, qui concourent à entretenir un effet d'attraction, d'influence et de persuasion de l'Etat d'origine. Il est un élément

d'affection, d'abord entretenu par le principe d'identification nationale à une équipe ou un athlète, mais aussi par la reconnaissance voire l'attachement à la performance d'une nation étrangère, d'un sportif emblématique, pourtant potentiels adversaires. L'organisation de GESI enfin sert cette stratégie d'influence internationale puisqu'un évènement tel que les Jeux constitue une vitrine unique pour mettre en avant les potentialités d'un territoire, sportives mais aussi culturelles, touristiques et urbanistiques<sup>1</sup>. Ainsi, aux derniers JOE de Tokyo 2020, reportés à 2021 en raison de la pandémie de Covid-19, ce sont 11 000 athlètes olympiques et 4 400 athlètes paralympiques qui ont concouru, représentant 206 Comités nationaux olympiques (CNO) différents. On considère généralement les Jeux comme le plus grand évènement médiatique de la planète, avec plusieurs milliards de téléspectateurs répartis sur les deux quinzaines de compétition. Il s'agit de l'« évènement spatial par excellence »<sup>2</sup>, à la fois urbain, sportif, et touristique, témoin d'une concentration unique d'investissements, de personnes, et de regards. Malgré sa brièveté, il concourt à la transformation durable d'un territoire.

Inhérente à ces enjeux géopolitiques, il y a une volonté des Etats de peser dans l'organisation des JOP et dans la compétition pour leur accueil qui a tendance à évincer la place du sport et des athlètes dans l'attribution de l'évènement. Le CIO doit aussi faire face à la pression croissante des partenaires économiques, dont la contribution est indispensable pour l'équilibre budgétaire des Jeux. A ces pressions externes déjà fortes se rajoutent celles des opinions publiques, réticentes à accueillir un évènement coûteux non seulement sur le plan économique, mais aussi sur les plans social et environnemental. Pékin 2008 ou Rio 2016 ont nécessité d'importants chantiers de construction, remodelant des quartiers entiers de la ville, et entraînant le déplacement des populations souvent les plus populaires. Ces travaux ont par ailleurs un fort impact carbone, défini comme le rejet d'émissions carbonées contribuant à la pollution de l'air et au dérèglement climatique. Ce phénomène est accentué par la mobilité des sportifs et des spectateurs venant principalement en avion pour assister à l'évènement, s'agissant d'une compétition mondiale. L'utilité et l'opportunité de l'accueil des GESI fait d'abord débat au regard de l'important besoin d'investissement, principalement public, qu'ils requièrent ; et du risque de déficit qu'ils peuvent entraîner, celui-ci étant ensuite à supporter par les contribuables. Ce qui peut remettre en question l'intérêt et au-delà la soutenabilité d'une candidature.

---

<sup>1</sup> Augustin, Jean-Pierre et Gillon, Pascal, *Les Jeux du monde, géopolitique de la flamme olympique*, Malakoff, Armand Colin, 2021.

<sup>2</sup> Augustin, Jean-Pierre, « Les Jeux Olympiques, l'évènement spatial par excellence », *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, n°86-3, septembre 2009, pages 303-311.

La rentabilité économique, un temps avancée comme argument, a depuis régulièrement été démentie par des économistes comme Wladimir Andreff<sup>3</sup>. Il s'appuie sur la théorie économique des enchères qu'il applique au processus d'attribution de la ville hôte d'une Olympiade pour prouver la différence entre les coûts anticipés *ex ante* d'une candidature, et les coûts réels *ex post* qui serait selon lui due à un processus d'enchère. Le CIO agit ici comme l'organisme central qui décide des règles et de l'issue du processus de sélection, établi dans sa Charte Olympique. Selon l'économiste, la malédiction du vainqueur de l'enchère s'explique par un coût systématiquement sous-estimé de l'évènement, pour améliorer aussi la compétitivité d'un dossier, et des bénéfices eux surestimés pour justifier aussi de la pertinence et de l'intérêt du projet, aux yeux des décideurs politiques, du mouvement sportif mais aussi de la population. C'est un aspect pris en compte par le CIO qui a entamé un processus de réforme des modalités de candidature à l'organisation des JOP, en introduisant plus de coopération pour éviter cet effet de surenchère. D'autres motivations peuvent par ailleurs justifier de cette volonté d'accueillir un grand évènement sportif, pour le sport, le territoire ou la société.

Il reste toutefois difficile de mesurer l'impact global d'un GESI, la littérature scientifique à ce sujet est riche, pluridisciplinaire et multidimensionnelle. De nombreux écrits se sont d'abord intéressés au rapport coûts-bénéfices de l'organisation d'un évènement sportif sous le prisme économique. Ont ensuite été introduits les enjeux sociaux et environnementaux. Pour cela, différentes méthodes et périmètres ont été proposés visant à mettre en balance le potentiel effet de levier social<sup>4</sup> ou économique de l'évènement avec ses conséquences plus préjudiciables telles que les dommages environnementaux, les dépassements budgétaires et les effets sociaux. Il peut s'agir d'une gentrification provoquée par les constructions nécessaires à la compétition et modifiant la ville, ou d'une affectation temporaire de son accessibilité et trafic le temps des compétitions. Le CIO a lui-même lancé en 2000 son programme Olympic global impact à partir d'indicateurs économiques, environnementaux et sociaux. Mais la portée de l'étude s'arrêtait 2 ans après les Jeux, trop tôt pour percevoir l'impact de long terme, qui par sa diffusion et sa transversalité est difficile à mesurer. On observe des changements structurels dès la phase de candidature, et ils sont accentués dans la phase de préparation. Vient ensuite la question de l'héritage sportif, territorial, social après l'évènement, et dont la définition fait elle-même débat.

---

<sup>3</sup> Andreff, Wladimir, « Pourquoi le coût des Jeux Olympiques est-il toujours sous-estimé ? La "malédiction du vainqueur de l'enchère" », n°25, *Papeles de Europa*, 2012, pages : 3-26.

<sup>4</sup> Chalip, Laurence, « Towards social leverage of sport events », *Journal of Sport & Tourism*, vol.11 n°2, 2006, pages 109-127.

Cette notion d'héritage s'est imposée autant dans la littérature scientifique que dans les éléments de langage des candidatures, et du CIO. Il permet de justifier à la fois de la pertinence du dossier d'une ville candidate, mais aussi de l'intérêt à candidater et organiser un événement sportif international<sup>5</sup>, en s'intéressant aux apports et conséquences de plus long terme de l'organisation de GESI. L'héritage doit à la fois être quantifié, c'est possible au niveau de l'investissement, de l'aménagement du territoire, de l'emploi créé ; et qualifié, sur les sujets sociaux et environnementaux plus particulièrement. Holger Preuss, économiste et sociologue du sport, en a proposé la définition suivante : « Irrespective of the time of production and space, legacy is all planned and unplanned, positive and negative, tangible and intangible structures created for and by a sport event that remain longer than the event itself »<sup>6</sup>. En plus de ces 5 dimensions, Chappelet introduit le global et le local, le territorial par opposition au personnel et le lien avec le sport ou non, et ajoute qu'au vu de la difficulté à conceptualiser cette notion et de la diversité qu'elle recouvre, il serait plus pertinent d'employer le terme au pluriel<sup>7</sup>.

L'héritage fait ainsi partie des arguments d'une candidature pour justifier l'utilité de l'évènement et sa capacité à répondre aux défis budgétaires, sociétaux et environnementaux qui s'imposent aux aspirants organisateurs de GESI. Il renvoie à un élément devenu majeur pour l'aboutissement d'un projet d'organisation qui est l'acceptabilité de la population locale. L'argument économique étant menacé, il a fallu trouver d'autres éléments de justification de l'investissement de fonds publics et de la transformation d'un territoire réalisés dans la perspective de l'organisation d'un GESI. Selon Gouguet, il est nécessaire de repenser leur modèle, à partir de l'héritage certes mais dont la mesure est encore inefficace et incomplète. « Au final, la décision de l'accueil des J.O. au vu de l'utilité sociale créée est très difficile à prendre sur la base d'un calcul économique rationnel [...] il faudrait raisonner en termes de coûts d'opportunités »<sup>8</sup>. Il faudrait plutôt prendre en compte le coût d'opportunité des aménagements nécessaires à l'organisation des Jeux en les mettant en relation avec les besoins réels des territoires, selon un critère de proportionnalité, pour mieux analyser leur utilité sociale. Ce raisonnement doit permettre d'identifier les externalités positives de l'accueil de GESI

---

<sup>5</sup> Gratton, Chris et Preuss, Holger, « Maximizing Olympic impacts by building up legacies ». *The International Journal of the History of Sport*, vol. 25 n°14, 2008, pages 1922-1938.

<sup>6</sup> Preuss, Holger, « The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies », *Journal of Sport & Tourism*, vol.12 n° 3-4, 2007, pages 207-228.

<sup>7</sup> Chappelet, Jean-Loup, « Mega sporting event legacies: a multifaceted concept », *Papeles de Europa*, 2012, pages : 76-86.

<sup>8</sup> Gouguet, Jean-Jacques, « L'avenir des grands événements sportifs : la nécessité de penser autrement », *Revue juridique de l'environnement*, hors-série n°15, 2015, pages 95-115.

comme l'incitation à la pratique du sport, les bénéfices pour la santé, l'éducation, la cohésion d'une population, mais aussi les externalités négatives comme la dette, le coût d'entretien des équipements qui font eux partie de l'héritage tangible et qui peut être sportif (stade, piscine ...) ou non (transports, logements). Il est important de donner l'opportunité aux citoyens de s'exprimer en la matière. On voit par ailleurs que dans une participation ascendante, par la pétition, ou descendante, en réponse à un référendum, de plus en plus d'habitants s'expriment en défaveur de l'accueil des Jeux sur leur territoire comme ce fut le cas pour la candidature de Munich 2022 ou Hambourg 2024 en Allemagne<sup>9</sup>.

Dans un ouvrage collectif, Charrier et Jourdan remobilisent le concept d'utilité sociale pour analyser l'impact des GESI sur un territoire<sup>10</sup>. Ils utilisent leur propre modèle des « dynamiques locales » qui met en lumière le réseau d'interactions entre des acteurs publics généré par l'organisation d'un grand évènement sportif. Dans leur démarche, ils veulent prendre en compte le contexte à la fois en amont, c'est-à-dire montrer les ressources mises en œuvre pour préparer l'évènement, et puis les externalités produites pendant et en aval de la compétition. Ils ont choisi d'utiliser la définition de l'utilité sociale proposée par le secteur de l'économie sociale et solidaire à savoir une agrégation d'effets. L'impact social serait en fait constitué par une pluralité d'effets transversaux, produits dès la préparation de l'évènement. Les pouvoirs publics, l'Etat et les collectivités hôtes, ont avancé la capacité des Jeux à être incubateur et accélérateur de politiques publiques dans leur discours. Pour sécuriser le projet et garantir son acceptabilité par les populations, les comités de candidature proposent enfin un certain nombre de programmes culturels, éducatifs, territoriaux, à l'appui du sport de manière transversale. Cela fait partie des objectifs qui doivent être mis en œuvre en amont, dans la phase de préparation, dont l'importance est parfois sous-estimée par les études d'impacts qui privilégient la postérité. Or, celle-ci se prépare et accueille donc une volonté politique qui selon Charrier et Jourdan peut être performative puisque « le seul recensement des projets et la confirmation de leur tenue constituent un élément de preuve de l'effet qu'ils ambitionnent de produire »<sup>11</sup>. Ce travail réalisé à partir d'une étude de cas de l'organisation de l'Euro 2016 souhaitait ouvrir des perspectives théoriques et méthodologiques à l'étude de l'impact social des GESI, notamment en vue des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

---

<sup>9</sup> Bourbillères, Hugo et Koebel, Michel, « Les processus de contestation dans le cadre des candidatures des villes européennes aux Jeux olympiques et paralympiques 2024 », *Movement & Sport Sciences*, n°107, 2020, pp 17–29.

<sup>10</sup> Charrier, Dominique, Jourdan, Jean et al., *L'impact social des grands événements sportifs internationaux : processus, effets et enjeux: L'exemple de l'Euro 2016*. Lacenas, Editions de Bionnay, 2019.

<sup>11</sup> *Ibid.* page 327.

A la lumière de ces différentes lectures, il nous est apparu nécessaire mais souvent délaissé de considérer le potentiel d'action que représentent d'abord la candidature puis le processus d'organisation des JOP, mis en parallèle de questions économiques, sociales, sociétales, environnementales... auxquelles ils aspirent à répondre. Nous souhaitons traiter ce sujet à partir de l'exemple de Paris 2024 dont la candidature a fait la preuve de sa pertinence en montrant sa capacité à adresser ces défis dans la perspective d'un projet olympique, permettant ainsi de surmonter les échecs passés. Dans la temporalité de ce travail qui se situe 5 ans après l'attribution des Jeux de 2024 à Paris et 2 ans avant la réalisation de l'évènement, nous avons pensé pertinent d'étudier les caractéristiques du modèle de Paris 2024 qui lui ont permis de s'affirmer comme une réponse à la nécessaire mutation de l'évènement olympique pour emporter l'organisation des Jeux.

Pour ce faire, nous avons pu nous appuyer sur une littérature scientifique déjà importante, portant à la fois sur l'histoire du mouvement olympique, les défis qu'il rencontre, et les adaptations qu'il doit réaliser à cet égard. Les contributions d'économistes et de sociologues du sport sont en ce sens riches d'enseignements. L'approche est donc pluridisciplinaire puisqu'à des fins de contextualisation nous avons mobilisé la géopolitique du sport, pour explorer aussi les liens entre sport et relations internationales qui pèsent dans le processus d'attribution des JOP. Par ailleurs, un certain nombre de rapports et documents produits par le Mouvement olympique lui-même viennent en appui de ce travail, dans le cadre du processus d'attribution des Jeux et de la volonté de réformer celui-ci, comme l'Agenda 2020 du CIO. L'Agenda 2020 se veut être un cahier des charges renouvelé de l'évènement olympique pour que dans son organisation soient mieux pris en compte les critères de responsabilité économique et sociale et de durabilité. Il s'est imposé comme un texte central dans la perspective de l'élaboration puis de la réalisation d'une candidature pour les Olympiades de la décennie 2020. Les sources contractuelles (le contrat de ville hôte, les statuts du comité de candidature puis d'organisation) et législatives (rapport et textes produits dans la perspective de l'accueil des Jeux en France) viennent compléter cette littérature grise. En parallèle de cela, nous avons consulté la presse nationale, et dans une moindre mesure internationale, pour étudier la perception et les réalisations de la candidature puis du processus d'organisation des JOP 2024 à Paris. Cette démarche doit permettre d'inclure à la fois les points de vue des opinions publiques, du mouvement sportif, et des pouvoirs publics, et les oppositions au sein de cette densité d'acteurs. Les communications officielles de décideurs locaux et nationaux impliqués dans l'organisation des Jeux de Paris 2024 sont mobilisées dans ce travail pour montrer la structuration politico-

administrative transversale nécessaire à l'organisation et l'accueil d'un GESI sur un territoire. L'organisation des JOP peut constituer un accélérateur de politiques publiques, c'est un argument récurrent des porteurs de candidature. Il apparaissait indispensable de prendre en compte les acteurs multiples à l'œuvre, publics comme privés, Etat comme collectivités, réseau diplomatique comme partenaires économiques, fédérations sportives comme athlètes ambassadeurs. Ces acteurs ont évidemment des objectifs, niveaux et modalités d'intervention qui leur sont propres. L'approche doit être multiscale et les enjeux présentés dans leurs implications internationale, nationale et territoriale. Pour analyser cette dimension, nous avons enfin tenu à réaliser des entretiens avec des acteurs institutionnels et sportifs, représentant le Comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques (COJOP), des collectivités hôtes – ou non, et le mouvement sportif français. Ils étaient impliqués bien sûr dans le projet de Paris 2024 et pour certains dans la candidature précédente de Paris 2012.

Cette candidature est un élément structurant de la trajectoire de Paris 2024. Il était en ce sens important de se consacrer d'abord à l'étude des faiblesses de Paris 2012, qui ont entraîné une remobilisation importante du mouvement sportif sur le plan international, en collaboration avec les pouvoirs publics, pour améliorer le lobbying qui avait manqué aux candidatures précédentes. Cela nous permet dans un second temps de souligner les apports et les originalités de la candidature de Paris 2024, pour montrer ensuite ce qui a fait sa réussite. Il était indispensable qu'elle prenne en compte les nouvelles directives du CIO au regard des critères de sobriété budgétaire et de durabilité. C'est l'ambition de son programme d'héritage sur lequel nous reviendrons enfin, plus particulièrement dans ses implications pour le territoire, et pour le sport. Il doit servir le leadership et l'innovation revendiqués par la France en matière d'organisation de grands événements sportifs internationaux, à l'appui d'un nouveau modèle de Jeux que Paris 2024 doit préfigurer.





## I. 2012, un « électrochoc utile »<sup>12</sup>

La défaite de Paris face à Londres pour l'obtention des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2012 inflige un revers sévère au mouvement sportif français, et plus généralement à la France. Son influence sur la scène sportive internationale est sérieusement remise en question après 3 échecs olympiques (quasi) successifs. Il s'agit dès lors de comprendre ce qui a fait défaut à la candidature parisienne pour obtenir les Jeux, face à Londres.

Une analyse rétrospective du vote qui s'est tenu à Singapour en 2005 montre que le groupement d'intérêt public « Paris-Île-de-France 2012 », porteur de la candidature et présidé par le maire de Paris Bertrand Delanoë, n'a pas su s'adapter aux attentes toujours plus fortes du CIO en matière de lobbying pour s'assurer la victoire, malgré la technicité solide et reconnue de son dossier. Des leçons sont à tirer de cet échec. D'une part, le mouvement politique en France doit remettre en question sa stratégie d'organisation de grands événements sportifs internationaux. D'autre part, le mouvement sportif français doit se donner les moyens de mener de manière structurée et pérenne ses relations internationales.

### A) Une nouvelle déroute olympique

Si le souvenir de la défaite face à Barcelone est plus lointain, l'attribution des Jeux de 2008 à Pékin résonne encore comme un échec pour Paris. Le principe très officieux de rotation des continents ayant été satisfait, il s'agit de préparer un dossier technique infaillible pour convaincre le CIO que la capitale française est la meilleure ville hôte pour les Jeux de 2012. Mais le plateau de l'élection est extrêmement relevé. En effet, à l'approche du vote qui se tient en 2005 à Singapour, 5 villes sont en lice. Paris bien sûr, mais aussi Londres, Madrid, et New-York. Enfin, celle qui est considérée comme le maillon faible : Moscou, dont le dossier a été jugé incomplet par la commission d'évaluation du CIO. Elle apparaît en retrait des 4 premières, qui avaient présenté un projet « de grande qualité » selon cette même commission. La métropole russe est éliminée dès le premier tour, n'obtenant que 15 voix sur 97. Elle est suivie par New-York puis Madrid, laissant place à un affrontement attendu et relevé entre Londres et Paris. A chaque tour (4 au total), Londres obtient la majorité simple, et commence à faire douter Paris<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Boniface, Pascal, *Géopolitique du Sport*, Malakoff, Dunod, 2021 (2<sup>ème</sup> édition), page 224.

<sup>13</sup> CIO, « Élection de la ville hôte 2012 », *Olympics.com*, consulté le 20 mai 2022.

Le 6 juillet 2005, à Singapour, le CIO attribue finalement les Jeux de 2012 à Londres. Alors que Paris partait favorite, la révélation de la ville hôte déjoue les pronostics. Quelques semaines encore avant le scrutin, le comité français pensait être assuré d'avoir le nombre de voix nécessaires pour sécuriser la victoire de son projet. Mais Paris 2012 n'a pas su maîtriser le lobbying stratégique indispensable pour l'emporter, contrairement à la capitale britannique, ce qui n'a fait que souligner les failles dans le montage de sa candidature.

### *1) Le désaveu de Singapour*

La surprise fut grande, surtout chez les Français, de voir Londres désignée comme ville hôte des Jeux de 2012, alors que sur le papier le dossier de Paris apparaissait plus solide. Mais le lobbying britannique auprès des membres votants du CIO, mené par Tony Blair travaillant jusqu'aux derniers instants avant le vote, a assuré la réussite du projet Londres 2012. Dans un article du Times intitulé « The two-man team on a secret mission who swung it for London », les journalistes sportifs Owen Slot et Ashling O'Connor s'attachent à analyser ces ultimes manœuvres du Premier ministre britannique qui ont permis la victoire londonienne, derrière les portes closes de sa chambre d'hôtel<sup>14</sup>. Il a en effet pris le temps, à la veille de la tenue d'un sommet du G8 en Ecosse, de consacrer 2 jours de « négociations » sur place à Singapour. Dans cet intervalle, Tony Blair a accordé au moins 31 entrevues et rencontré au total 60 votants, mettant en avant cette opportunité pour les membres du CIO comme un privilège, afin de renforcer sa capacité de persuasion.

Les porteurs de la candidature de Londres 2012 ont su cibler les intérêts des votants. En somme, ces discussions ont porté sur un échange de pratiques bénéfiques à des entreprises nationales comme l'ouverture de nouveaux marchés dans le cadre de la préparation des Jeux ; un soutien réciproque dans la perspective d'un dossier futur de candidature avec le membre entretenu ... L'époque des pots-de-vin grossiers si elle n'est pas révolue est en passe de le devenir, les processus d'attribution des Jeux suscitant désormais bien plus de visibilité à mesure que la portée médiatique, et politique, de l'évènement grandit. Dans un documentaire diffusé près d'un an avant le vote d'attribution des Jeux de 2012, la BBC avait révélé que l'achat de voix restait possible par des entrepreneurs, pour lesquels ses journalistes s'étaient fait passer

---

<sup>14</sup> Slot, Owen, et O'Connor, Ashling, « The two-man team on a secret mission who swung it for London », *The Times*, 7 juillet 2005.

auprès d'agents proches du Mouvement olympique. Finalement, avec sa maîtrise de ce lobbying stratégique, Tony Blair a largement devancé le président Chirac, qui n'a rien pu faire pour regagner les votes des indécis à son arrivée, plus tardive. Paris pensait connaître 80 à 90 intentions de votes avant le scrutin. Resté à Singapour après le vote, Armand de Rendinger, qui était le directeur international de la candidature de Paris 2012, révèle dans une note interne que sur les 25 votants stratégiques ciblés car indécis, 19 auraient voté pour Londres<sup>15</sup>.

La campagne de communication intensive du Premier ministre britannique contraste grandement avec la visite de son homologue français, resté seulement 8h sur place, une présence qu'on lui a reproché d'être superficielle. Jacques Chirac est en effet arrivé pour la soirée inaugurale, partageant des cocktails avec les membres du CIO, sans pour autant mettre à profit ce bref temps d'échanges pour convaincre les votants des mérites de la candidature parisienne. Le président français s'est montré peut-être trop sûr de l'avantage technique de son dossier. Paris arrivait favorite et a cru à une victoire déjà assurée, une « arrogance française » ainsi essentialisée que nombre de participants à la session leur ont reproché. Le vote de Singapour fait aussi suite au rejet français de la Constitution européenne interprété comme une forme de rejet, notamment par les pays d'Europe de l'Est dont les votes ont pu se reporter sur Londres. Cela fait partie des arguments avancés pour expliquer cet échec français dans la course aux Jeux, ainsi transformée en un duel politique européen entre Tony Blair et Jacques Chirac.

Mais le Premier ministre britannique n'a pas œuvré seul, puisqu'il était accompagné de Lord Sebastian Coe qui était la figure sportive et médiatique incarnant le projet de Londres 2012. Il en a justement assuré une présentation publique forte en émotion devant l'assemblée de la 117<sup>ème</sup> session olympique. Ce qui a permis de prouver au CIO le soutien du mouvement sportif à la candidature londonienne et la force de son projet pour le sport. Dans leur article, les membres du CIO que Slot et O'Connor ont sollicité insistent aussi sur la portée du discours du charismatique Lord Coe. Par contraste, la vidéo de présentation de la candidature de Paris, de même que le discours de Jacques Chirac, sont loin d'avoir convaincu l'audience<sup>16</sup>. Le vote s'est finalement porté sur un message, celui d'inspirer et croire en la génération future. A l'inverse, le projet de Paris apparaît désincarné et n'a pas réussi à générer un imaginaire suffisamment puissant, au-delà de la solidité technique de son dossier.

---

<sup>15</sup> Cypel, Sylvain, « JO 2012 : comment Paris a perdu la course à l'organisation », *Le Monde*, 19 avril 2006.

<sup>16</sup> Slot, Owen, et O'Connor, Ashling, « The two-man team on a secret mission who swung it for London », *The times*, 7 juillet 2005.

Londres a également pu compter sur une solidarité stratégique qui s'est instaurée avec la candidature de Madrid, soutenue par le président d'honneur à vie du CIO, Juan Antonio Samaranch. Proche de l'athlète Sebastian Coe, il a saisi l'occasion de raviver sa présence au sein de l'institution, dont il n'est plus le président en exercice et n'a pas à ce titre de mandat votant. Dans le discours médiatique, on a pu voir ressurgir le sujet de la rivalité entre Jacques Rogge, président en 2005 du Comité international olympique, et son prédécesseur, qui aurait conservé une certaine capacité d'influence sur l'instance. 93 des 116 membres actifs du CIO le sont devenus sous sa présidence. C'est ce que souligne la revue de presse internationale commandée à l'étude PCY et publiée par le CIO<sup>17</sup>. Une influence qui se retranscrit dans le nombre de voix recueillies par Madrid qui, avant l'ouverture de la session à Singapour, paraissait à égalité avec Londres ... derrière Paris. Au premier tour, le podium est hiérarchisé pour une petite voix d'écart entre Madrid (20) et Paris (21) derrière Londres (22). Au second tour, Madrid repasse même devant Paris et Londres et largement : elle obtient 32 voix contre respectivement 25 et 27. Elle est toutefois éliminée pour 2 voix au troisième tour, auquel Londres prend le large avec 6 voix de plus que Paris (33).

## 2) *Lobbying (et) polémique*

En visite en France, interrogé sur l'échec de Paris 2012, Henri Kissinger déclara : « Les Français n'ont pas compris ce qu'est le CIO [...] Beaucoup de ses membres viennent de pays pauvres »<sup>18</sup>. L'ex-secrétaire d'Etat américain et membre d'honneur du CIO sous-entendait par là que Paris n'a pas compris la dimension stratégique indispensable du lobbying qui a permis à Londres de l'emporter : par un échange de bonnes pratiques diplomatiques et économiques. L'argument de la candidature française en retour a été de dire que ces pratiques contrevenaient à son éthique et à celle du CIO. Bertrand Delanoë est allé jusqu'à suggérer des accusations de corruption au lendemain de son échec. Mais un contre-discours médiatique et politique défend plutôt que Paris 2012, trop sûr de la qualité de son dossier, n'a pas pensé l'effort de lobbying nécessaire dans la dernière ligne droite avant le vote. Le maire de Paris tend à être présenté comme un « mauvais perdant », incapable de se remettre en question. Il fut vivement décrié par l'opposition de l'UMP parisienne, pour s'en prendre de manière aussi virulente à « une ville en guerre » ; Londres ayant subi de tragiques attentats au lendemain de son élection en tant que

---

<sup>17</sup> « La 117ème Session du CIO vue par les médias internationaux », *PCY pour le CIO*, août 2005, page 8.

<sup>18</sup> Cypel, Sylvain, « JO 2012 : comment Paris a perdu la course à l'organisation », *Le Monde*, 19 avril 2006.

ville-hôte des JOP 2012. Henri Sérandour, alors président du CNOSF, a par ailleurs dénoncé « l'instrumentalisation de la défaite de Paris à des fins politiques »<sup>19</sup>. Ce retournement de situation particulièrement agaçant pour le maire de Paris, qui y voit aussi un échec personnel, nourrit les accusations de corruption qu'il a pu porter. La défaite face à Londres constitue en effet un revers politique pour lui qui avait fait de l'obtention des Jeux un point d'orgue de son mandat ; comme pour le président Chirac qui avait accordé beaucoup d'importance à ce déplacement. Le revers est aussi sportif et questionne sévèrement l'influence des personnalités et des instances sportives françaises à l'international, auprès du CIO. Finalement, peu se demandent où sont les failles de la candidature de Paris. Le service de presse du CIO, dans sa revue sur la couverture de l'élection de la ville hôte des Jeux de la XXXème Olympiade par les médias internationaux écrivait ceci : « La presse française, après avoir lancé quelques pics à l'encontre du CIO, a sombré, dans les jours qui ont suivi la défaite, dans un exercice d'autocritique à la limite de l'autoflagellation »<sup>20</sup>.

Les enjeux géopolitiques ou économiques prennent souvent le pas sur les intérêts sportifs. S.A.S le Prince Albert II de Monaco, lui-même membre de l'organisation, reconnaissait dans le journal *l'Equipe* le caractère incernable des motifs de vote au lendemain de la 117<sup>ème</sup> session : « Le fait que la langue la plus usitée soit l'anglais et notre déficit en matière de lobbying a sans doute pesé. Ce qui est sûr, c'est que le mouvement olympique demeure un univers difficile à cerner ». A travers la rivalité des deux candidatures, on peut voir une mobilisation du réseau du Commonwealth face à l'Organisation Internationale de la Francophonie, d'autant plus importante que le français semble petit à petit menacé dans son statut de langue olympique, qu'il doit à l'héritage du Baron Pierre de Coubertin. Au final, comme l'a déclaré Armand de Rendinger, il y a deux questions auxquelles doit répondre une ville candidate à l'organisation des Jeux : « Qu'est-ce qu'elle amène au CIO ? Qu'est-ce qu'elle offre à chacun des 116 membres qui le composent ? ».<sup>21</sup> Dans la prise de décision, le poids du rapport de la commission d'évaluation sur chacune des villes candidates apparaît alors relativement faible. On voit que malgré la politique de lutte contre le gigantisme du président belge du CIO, c'est la candidature la plus coûteuse qui est élue à Singapour. Le parc olympique avait non seulement un coût économique majeur, mais aussi social, puisque des dizaines d'entreprises ont été contraintes de déménager de la banlieue de Stratford où villages des athlètes et stade olympique ont été

---

<sup>19</sup> « JO 2012 : la polémique autour de l'échec de Paris redouble », *Le Monde avec AFP*, 12 juillet 2005, page 5.

<sup>20</sup> « La 117<sup>ème</sup> Session du CIO vue par les médias internationaux », *PCY pour le CIO*, août 2005.

<sup>21</sup> Cypel, Sylvain, et Potet, Frédéric, « Obtenir les JO, toute une « alchimie »... », *Le Monde*, 05 juillet 2005.

implantés. Alain Lunzenfichter, auteur de nombreuses contributions sur le vote de Singapour pour l'obtention des Jeux de 2012 dans le journal *l'Equipe*, a ainsi écrit que « l'important est donc de faire croire que vous êtes le meilleur ». . Le journaliste, présent à Singapour, souligne aussi que personne – ou presque – ne lit 5 fois 600 pages, même les membres les plus consciencieux du CIO, ceux qui réfléchissent avant tout pour le sport. Mais on peut se demander s'ils représentent seulement la majorité ?

« Vu le nombre important de membres du CIO qui tenaient, hier, à consoler les Français qu'ils croisaient - en confiant qu'ils avaient voté pour Paris -, il semble que le mensonge soit toujours discipline olympique. [...] Certains allèrent même jusqu'à dire qu'ils avaient voté pour Londres afin de lui éviter une trop lourde défaite. Quant à cet athlète très connu, il reconnaissait même avoir changé trois fois de favoris en quatre scrutins. Quand il faut faire plaisir à tout le monde... »<sup>22</sup>.

Les médias, et particulièrement les médias français, argumentent enfin sur le caractère incernable du CIO : des critères de décision opaques, des membres guidés par des intérêts personnels et non l'utilité commune du monde sportif. Le rapport de PCY souligne que les règles de vote de l'institution semblent changeantes, circonstancielles. Ces accusations impliquent de revenir sur les modalités de vote – décriées – au CIO. En 2005, la session était composée de 116 membres et présidé par Jacques ROGGE. Il avait entamé son mandat dans le contexte de la révélation des mécanismes de corruption qui avaient touché l'attribution des JOH de 2002 à Salt Lake City. Six membres du CIO avaient été exclus, quatre avaient démissionné, alors que dix autres avaient reçu des avertissements<sup>23</sup>. Samaranch avait entamé un processus de réforme de la composition de l'Assemblée du CIO, introduisant un système de quota pour une meilleure représentation des acteurs sportifs. Son successeur a fait de l'éthique de vote et de la transparence une des priorités de sa présidence pour restaurer la crédibilité du processus d'attribution des Jeux ; et du CIO de manière générale. L'éligibilité et l'élection des membres du CIO est régie par la Charte Olympique. Jusqu'à 70 des 115 membres de la session peuvent être cooptés par le CIO en tant que personnes qualifiées. Elle est ensuite composée d'athlètes actifs ; de présidents ou personnes occupant une fonction exécutive ou dirigeante au sein d'une Fédération Internationale de sports (FI) ou d'un Comité national olympique (CNO). Au moment du vote à Singapour, 22 membres sont présidents de CNO et 6 vice-présidents ; 14 membres

---

<sup>22</sup> Lunzenfichter, Alain, « Au royaume des hypocrites », *l'Equipe*, 8 juillet 2005.

<sup>23</sup> Potet, Frédéric, « CIO, l'épreuve de la corruption » *Le Monde*, 05 juillet 2005.

sont présidents ou secrétaires généraux d'une fédération internationale de sport et 9 en sont vice-présidents. Enfin, 19 membres du CIO siègent aussi à la commission des athlètes<sup>24</sup>.

Il y a, outre ces 116 membres, 20 membres honoraires et trois membres d'honneur qui n'ont pas le droit de vote. Ne votent pas non plus au premier tour de l'élection de la ville hôte les membres de pays qui présentent une ville candidate. Cela ramène à 99 le nombre de votants. Les membres des pays dont la candidature a été éliminée récupèrent leur droit de vote pour le tour suivant. Il faut voir qu'il y a une grande distorsion entre le nombre de CNO reconnus (200 en 2005) et les nationalités des membres du CIO (seulement 79). Mais les élus sont des représentants du CIO dans leur pays d'origine et non l'inverse. La répartition des membres au sein de ce club très fermé retraduit des logiques de lobbying politique, économique, et stratégique. Au moment du vote à Singapour, votait un Monégasque – S.A.S le Prince Albert II de Monaco – ainsi qu'un ressortissant du Liechtenstein, 3 Français contre 5 Indiens, soit autant que de Suisses bien que l'Inde soit 150 fois plus peuplé que la terre d'accueil du CIO. Malgré sa bonne représentation au CIO, la France est insuffisamment présente sur la scène sportive internationale et c'est l'un des reproches qui ont été portés à Paris 2012.

### 3) *Les failles de Paris 2012*

Les candidatures françaises mettaient en avant les liens resserrés de la France avec le Mouvement olympique. Le dossier de Paris 2012 s'appuyait sur l'héritage de Coubertin, et plus généralement sur l'expérience de l'organisation de grandes manifestations sportives. Cet argument d'un retour légitime des Jeux en France a été jugé largement insuffisant, sinon arrogant. Par ailleurs, la solidité technique d'un dossier de candidature ne permet pas d'assurer la victoire ; pas même la présence au dernier tour. Paris aurait pu retenir la leçon à l'occasion du processus d'attribution des Jeux de 2008 : Pékin avait tiré profit de la situation géopolitique, de l'émergence et l'affirmation de la Chine, et de cette règle officieuse de l'alternance des continents ; mais même Istanbul avait devancé Paris au premier tour du vote. Dans le processus de désignation de la ville hôte pour l'organisation des Jeux d'été de 2012, on voit que la valorisation du savoir-faire sportif et de l'héritage olympique n'est plus suffisante dans un monde sportif globalisé qui connaît des concurrences accrues pour l'accueil des événements les plus prestigieux.

---

<sup>24</sup> « Élection de la ville hôte des Jeux de la XXXe Olympiade – Qui vote? », *Actualités du CIO*, 6 juin 2005.

A mesure que le sport s'affirme comme un outil de « soft-power », de plus en plus de pays cherchent en effet à gagner en visibilité sur la scène sportive internationale en renforçant leur présence au sein de ses institutions. La France est faible en la matière. Alors qu'elle possède le deuxième réseau diplomatique au monde au moment du vote à Singapour (aujourd'hui le 3<sup>ème</sup>), aucune grande fédération internationale n'est présidée par un Français. Une carence qui avait déjà été pointée du doigt quand le CIO a préféré Pékin à Paris lors du vote de 2001 qui s'était tenu à Moscou : on avait reproché à la France sa présence insuffisante au sein des institutions sportives internationales. Et les évidences de ce déclin sportif international s'enchaînent ensuite. En 2003, Marseille s'incline face à Valence dans la course à l'organisation pour la Coupe de l'America (voile). 1 an plus tard, la Turquie obtient les Mondiaux de Basket 2010 alors que la France était là aussi candidate et semblait même favorite.

« Pour réussir, il faut pouvoir instaurer un dialogue permanent avec le monde de l'olympisme [...] S'inscrire en partenariat, en affaires même, avec les grands réseaux qui composent le CIO, avec les membres du CIO eux-mêmes qui ont leur propre sphère d'influence, avec les fédérations internationales, avec les comités olympiques continentaux. Pour cela, il convient d'avoir des positions stratégiques et on voit bien qu'elles nous manquent contrairement aux anglo-saxons »<sup>25</sup> avait relevé Jean-François Lamour, au soir de la débâcle de 2005, dans un entretien à L'Equipe.

Le nouvel échec olympique de Paris en 2005, le troisième en vingt ans, relève d'un traumatisme tant pour le monde politique que pour le mouvement sportif. Il pose la question de l'influence de la France « sportive » à l'étranger mais pas seulement. Si l'absence de représentants français dans les institutions sportives internationales a été pointée du doigt ; est aussi amenée l'hypothèse d'une candidature trop fermée sur le politique, trop exclusive. Dans une analyse à posteriori, les porteurs de la candidature ont reconnu et regretté une mobilisation en vase clos. Le GIP « Paris 2012 » est porté par un trio éminemment politique rassemblant le maire de Paris, le président de la région Ile-de-France, et le ministre des Sports. De manière secondaire, effacée, intervient Henri Sérandour, membre du Comité fondateur du GIP Paris 2012 en tant que président du CNOSF. Le soutien de la triple championne olympique d'athlétisme Marie José Pérec, ou de l'ex-judoka David Douillet n'ont pas suffi à combler ce manque évident d'implication du mouvement sportif.

Dans le livre témoignage qu'il propose avec Pascal Boniface, Denis Masseglia, successeur d'Henri Sérandour à la présidence du CNOSF, revient sur 2 raisons essentielles pour lesquelles

---

<sup>25</sup> Cochenec, Yannick, « Que reste-t-il de l'échec de Paris 2012 ? », *Slate*, 2 octobre 2009

Paris a échoué face à Londres<sup>26</sup>. D'abord Londres a trouvé un message, une vision : c'est le projet pour la jeunesse derrière l'organisation des Jeux avec cette devise « Inspirer une génération ». Ensuite, Paris a trop oublié les athlètes, qui doivent rester au cœur des Jeux. C'est là qu'intervient l'influence de Sebastian Coe, qui est un « mythe olympique ». Et il y a aussi un problème d'infrastructures, par exemple en natation : malgré les bonnes performances de ses athlètes, la France ne peut accueillir d'évènement international. Le centre aquatique olympique que Paris 2012 prévoyait de construire à Aubervilliers n'a finalement pas vu le jour. Pourtant, la Fédération française de natation (FFN) aurait besoin d'une piscine d'envergure olympique, pour accueillir à la fois son siège, et les plus grands championnats dans ses disciplines. Quand la plupart des fédérations nationales siègent et sont associées à un lieu de compétition majeur, la FFN n'a pas de site emblématique. Dans cette même dimension, la taille et la modernité des stades de football contrastent bien souvent avec les ambitions des clubs. Alors qu'à ce moment-là la France est candidate à l'organisation de l'Euro 2016, cela constitue un sujet urgent. Mais elle peut compter (enfin) sur l'influence du président français de l'UEFA, Michel Platini.

## **B) Analyse de la candidature et de ses failles**

Le mouvement sportif français s'est ainsi remobilisé, au lendemain de la défaite de Singapour, sur cette question de l'influence internationale des instances et acteurs du sport français. C'est en ce sens que Pascal Boniface qualifie la défaite de Paris 2012 d'« électrochoc utile » parce qu'à sa suite « les responsables sportifs et politiques français ont uni leurs efforts pour comprendre les raisons de cet échec et tirer des leçons positives pour l'avenir »<sup>27</sup>.

Il fallut un quatrième échec, celui d'Annecy à l'obtention des Jeux d'hiver de 2018, pour que soit enclenchée cette démarche d'analyse des candidatures françaises ayant failli à gagner l'organisation d'une Olympiade. En effet, l'incapacité de Paris 2012 puis d'Annecy 2018 à obtenir les Jeux révèle un peu plus les carences du sport international français : stratégie d'influence, présence au sein des organisations sportives et fédérations internationales, capacité de lobbying... Ses responsables doivent questionner cet échec et comprendre comment remédier à ces faiblesses pour être à même de peser sur cette scène du sport international, sur laquelle s'affirment de nouvelles puissances, contribuant à l'émulation de la concurrence.

---

<sup>26</sup> Boniface, Pascal, et Masseglia, Denis, *Le Sport, c'est bien plus que du sport !*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2013, page 46.

<sup>27</sup> Boniface, Pascal, *Géopolitique du Sport*, Malakoff, Dunod, 2021 (2<sup>ème</sup> édition), page 224.

### 1) *Annecy, l'échec de trop*

La dernière candidature olympique française en date avant Paris 2024 était celle d'Annecy pour les Jeux d'hiver de 2018. Elle avait généré beaucoup d'espoirs au sein du mouvement sportif français. Mais très vite, un manque de cohérence et de globalité a porté préjudice au projet. Et le résultat du vote du CIO à Durban en 2011 est sévère : Annecy n'obtient que 7 voix face à PyeongChang (63) et Munich (25). A quelques jours de la remise du dossier de candidature au CIO, son directeur général Edgar Grospiron avait démissionné estimant ne pas avoir les moyens financiers nécessaires à la conclusion d'un projet à la fois réaliste et ambitieux<sup>28</sup>. La communication à l'international avait encore une fois été fragile, ne permettant pas à Annecy d'exister face à ses rivales Munich et PyeongChang, qui bénéficiaient en outre d'un budget bien supérieur<sup>29</sup>. 4 villes françaises avaient souhaité porter une candidature : Annecy, Grenoble, Nice et Pelvoux. Denis Masegla parle pour cette raison d'une candidature plus « subie que voulue »<sup>30</sup>. Elle manquait de cohésion et d'unité. L'évaluation de la candidature annécienne par le CIO souligne des incohérences et regrette une certaine précipitation dans le montage de la candidature qui se reporte sur l'impression générale laissée par le dossier. Par ailleurs, de nombreux indicateurs allaient en faveur d'une attribution des Jeux à PyeongChang, qui sortait de deux échecs successifs contre Vancouver 2010 puis Sotchi 2014. Elle avait à son avantage la règle de l'alternance des continents. Malgré un dossier abouti sur le plan technique, défendu au CIO par les membres allemands Thomas Bach et Claudia Bokel, et soutenu par le mouvement sportif, la candidature de Munich n'a pas vraiment concurrencé PyeongChang. Dès lors, la non-désignation d'Annecy comme ville-hôte était annoncée comme un fiasco prévisible.

Dans une dynamique déjà enclenché par l'échec de Paris face à Londres pour obtenir les Jeux de 2012, les pouvoirs politiques s'accordent avec le mouvement sportif afin d'entamer une indispensable analyse rétrospective des récents échecs olympiques français. Denis Masegla, élu président du CNOSF en 2009, a annoncé regretter qu'au moment de l'échec de Paris 2012 et avant de se lancer dans la candidature d'Annecy 2018, le CNOSF n'ait pris les devants en réalisant une étude objective des manquements du dossier de Paris 2012<sup>31</sup>. Quand, en juillet 2011, la France subit une nouvelle défaite olympique, il apparaît nécessaire de penser les

---

<sup>28</sup> Serraz, Gabrielle, « JO 2018 : la candidature d'Annecy fragilisée », *Les Echos*, 13 décembre 2010.

<sup>29</sup> Canovas, Pierre-Anthony, « Annecy 2018 : la victoire passe par le lobbying », *Slate*, 28 février 2011.

<sup>30</sup> Boniface, Pascal, et Masegla, Denis, *Le Sport, c'est bien plus que du sport !*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2013.

<sup>31</sup> *Ibid.*

conditions de la régénération d'une politique sportive internationale ambitieuse pour la France. Le CNOSF décide donc de commander une étude sur les raisons possibles de ces défaillances, confiée au cabinet KENEO. Il est aussi acté que la France ne doit pas proposer de nouvelle candidature à l'organisation des JOP que si elle est tenue par une vision globale et un projet de long terme. Après cet échec, Denis Maseglia a souhaité avec le CNOSF reprendre pied progressivement en candidatant à l'organisation d'autres grands événements sportifs internationaux : championnats continentaux et mondiaux dans toutes les disciplines afin de prouver la volonté française de servir le Mouvement olympique. C'est toute une réflexion qui est à engager sur la stratégie d'organisation des GESI en France, plus globalement sur la place et le poids du mouvement sportif face au politique dans une telle démarche, et de leur influence conjointe à l'international.

De plus, cette candidature devrait être construite par la volonté conjointe des pouvoirs publics et de la gouvernance sportive. La gouvernance du sport en France doit être rééquilibrée. C'est la conclusion d'un livre blanc commandé par le CNSOF qui montre à partir d'une enquête comparative européenne, Vocasport, une position dominante du ministère chargé des sports par rapport au mouvement sportif<sup>32</sup>. Une meilleure représentativité du mouvement sportif français, interne et internationale, reste toutefois indispensable à la perception de la France comme une nation sportive, capable d'organiser de grands événements internationaux. A travers cette démarche, il s'agit pour le mouvement sportif français de retrouver une stratégie internationale convaincante, tout en s'appuyant sur l'expérience de la France en la matière, qui peut compter sur des rendez-vous iconiques tels que Roland-Garros ou le Tour de France.

La société à laquelle est confiée cette étude de perspective, Keneo, est une société de conseil en management sportif dirigée par Etienne Thobois. Ancien numéro 1 français du Badminton, il avait travaillé sur le budget prévisionnel des Jeux d'été de 2008 dans le cadre de la candidature française. Au lendemain de la déroute de Singapour, fort d'une expérience personnelle dans le sport de haut niveau, ainsi que d'une expérience personnelle dans le conseil et la stratégie en entreprise, Etienne Thobois fonde Keneo. Les rapports successifs produits par son cabinet, puis son intégration au comité de candidature de Paris 2024 après la revente de ses parts de KENEO font partie des éléments déterminants du succès de la candidature française. En 2017, peu de temps après l'attribution des JOP 2024 à Paris, le journal *les Echos* le qualifie comme « l'homme clé de Paris 2024 »<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> CNOSF, « La raison du plus sport », septembre 2006.

<sup>33</sup> Fainsilber, Denis, « Etienne Thobois, l'homme clé de Paris », *Les Echos*, 8 septembre 2017.

## 2) Etienne Thobois « l'homme clé de Paris 2024 »

Diplômé de l'école de commerce de l'ESCP, Etienne Thobois travaille en ingénierie stratégique chez Bouygues, puis chez Arthur Andersen. En 2003, il décide de quitter le conseil en entreprise pour retourner au sport et intègre l'équipe de l'organisation française des mondiaux d'athlétisme de 2003 en tant que directeur financier et des services au public. Il a aussi travaillé sur le budget prévisionnel de la candidature française à l'organisation des JO d'été de 2008. C'est un personnage qui connaît les rouages des compétitions sportives : en tant qu'athlète, il participe aux JO d'Atlanta ; et en tant qu'organisateur puisqu'il est nommé directeur général de la Coupe du Monde de Rugby 2007 par Bernard Lapasset alors président de l'IRB – *International Rugby Board*, la fédération internationale de rugby<sup>34</sup>.

Après l'échec de la candidature française face à Londres en 2005 à Singapour, il fonde KENEO : une société de conseil en management sportif, qui compte parmi ses clients le CIO. Il est ainsi imprégné des mécanismes olympiques. Il travaille notamment en tant qu'expert de la commission d'évaluation du CIO pour les JOE de 2016 et consultant pour la candidature victorieuse de Tokyo 2020. KENEO produit aussi des rapports pour le mouvement sportif national, lui permettant d'approcher les faiblesses du sport français. Parmi ceux-ci, le rapport sur les récents échecs olympiques français ; jusqu'à ce que lui soit confiée une étude de faisabilité d'une potentielle nouvelle candidature. Il se sert de l'échec de 2012 pour déjà penser les conditions d'un projet olympique abouti, convaincant.

Quand la candidature est confirmée, il devient directeur général du groupement d'intérêt public « Paris 2024 », le comité de candidature, au moment du lancement du projet ; il intègre ensuite le comité d'organisation des JOP, sous la présidence de Tony Estanguet une fois la victoire de Paris 2024 acquise à Lima. La revente de ses parts de KENEO n'empêche pas des accusations de conflits d'intérêts ; Mediapart dénonce une « endogamie problématique, une candidature qui fonctionne en vase clos »<sup>35</sup> et d'inévitables conflits d'intérêts. La société compte en effet parmi ses clients le COJOP Paris 2024, mais aussi la ville de Paris par exemple, et également le comité d'organisation des Jeux de Tokyo 2020.

Les différentes expériences de consulting d'Etienne Thobois, tout comme ses nombreuses contributions à l'organisation de grands événements sportifs internationaux l'ont amené à

---

<sup>34</sup> Jucha, Nicolas, « Etienne Thobois, patron de Paris 2024 et marathonien du business », *Capital*, 20 septembre 2018.

<sup>35</sup> Rouget, Antton, « JO 2024: la candidature de Paris minée par les conflits d'intérêts », *Mediapart*, 12 mai 2017.

maîtriser les codes de la préparation et de la négociation dans ce milieu de l'évènementiel sportif. Quand il intègre le comité de candidature de Paris 2024, il est très conscient des faiblesses qui ont coûté aux expériences olympiques de la France par le passé mais sait aussi très bien sur quelles forces il peut appuyer son dossier. Son objectif est de parvenir à constituer le projet qui gagne la préférence du CIO à l'arrivée, par une présence et un lobbying dans les institutions internationales, par une mobilisation unifiée du politique et du sportif, pour convaincre par la solidité du dossier et la justesse de la vision. Le rapport KENEO est publié en décembre 2012, 1 an après la déroute de la candidature d'Annecy 2018. Il vise à analyser les échecs olympiques successifs de la France au cours des vingt dernières années et à en tirer les enseignements nécessaires à la préparation d'une nouvelle candidature.

### *3) Les conclusions du rapport Keneo*

Précisément sur la défaite de Paris en 2012, l'étude souligne que malgré sa position de favorite, Paris n'a pas su dans la dernière ligne droite assurer sa victoire. Et plusieurs observateurs s'accordent à dire que c'est bien Paris qui a perdu, incapable de réagir face à la remontée évidente de Londres, et même de Madrid. Par ailleurs, pour les Jeux d'hiver de 2018, la Corée du Sud avait à son avantage la règle tacite de rotation des continents après deux échecs successifs de PyeongChang. Mais le faible score obtenu par Annecy indique bien la pauvreté de son dossier technique et de sa gouvernance surtout, qui semble désarticulé et désunie, sans vision d'ensemble crédible. Dans les 2 candidatures malheureuses, Keneo relève des carences communes. Tout d'abord, celle d'un projet trop centré sur les territoires et leurs infrastructures, et insuffisamment sur l'ambition sportive, olympique ; avec une omniprésence du politique qui occulte le rôle et la place des sportifs, au cœur de l'« expérience » JO. Ce que Londres 2012 avait réussi à faire autour d'un slogan rassembleur et de la personnalité charismatique de Sebastian Coe. Ensuite, le rapport regrette un leadership inadapté et divisé, qui se caractérise par une insuffisante responsabilisation du mouvement sportif français. Un argument qui rejoint la problématique de l'influence trop faible du mouvement sportif français à l'étranger et d'un manque de lisibilité regrettable dans la stratégie internationale du CNOSF. Le rapport conclue sur un indispensable besoin de coordination de cet écosystème du sport au service d'une stratégie commune et nettement identifiée.

Malgré des atouts évidents en faveur de la France, qui reste reconnue pour son expérience olympique et son savoir-faire sportif, les différents comités de candidature n'ont su concrétiser

de projet global et ambitieux, qui serve une vision fédératrice. Prenant en compte ces différentes lacunes, Keneo préconise un certain nombre de mesures, autant de faiblesses auxquelles répondre avant de considérer l'éventualité d'une nouvelle candidature. De manière très claire, il apparaît nécessaire de renforcer l'influence internationale du mouvement sportif français avec une implication et une prise de responsabilités du CNOSF. Par ailleurs, il faut rechercher un consensus sur un projet porté de manière concertée, collaborative par le mouvement sportif et les pouvoirs publics ainsi fédérés. Ce projet doit pouvoir s'appuyer sur un leader charismatique, à l'image de Sebastian Coe pour Londres 2012, et entouré d'une équipe qui connaisse les rouages olympiques et les attentes du CIO.

De plus en plus, le soutien de l'opinion publique doit être pris en compte. Il s'agit de justifier une candidature par une vision plus globale, c'est-à-dire mobilisant toutes les parties, et d'intérêt national. Derrière cette vision, il faut être capable de penser au-delà de l'expérience des deux fois quinze jours de compétitions avec un programme d'héritage généré par les Jeux. Ce que la candidature britannique victorieuse a très bien fait avec son projet pour la jeunesse. Bien sûr un solide projet technique est nécessaire qui soit défini avec les collectivités parties prenantes et dans un esprit de raisonnable. Il doit être appuyé par un lobbying intelligent ; un discours fort et lisible. Cela passe par de bons capteurs d'information donc le recours à des conseils spécialisés, des systèmes de veille, et puis inévitablement l'entretien d'un réseau au sein du Mouvement olympique.

Les propositions pour répondre à ces carences avérées sont au nombre de 16. Parmi les principales : une régénération de la politique internationale du mouvement sportif français ; la réflexion autour d'un concept d'organisation fédérateur. Surtout, un renversement de perspective : d'un projet voulu par le politique à un projet pensé par les sportifs. L'unique objectif du comité de candidature doit être la sécurisation du nombre de voix suffisant parmi les membres du CIO. Cela passe, on l'a vu à Singapour, par un dossier technique acquis mais surtout la génération auprès de la session d'un imaginaire puissant, enthousiasmant. Ce comité de candidature doit pouvoir s'appuyer sur un réseau constitué et influent à l'international pour représenter et défendre la place du mouvement sportif français. Par ailleurs, ce document implémente déjà la notion d'héritage, de gouvernance équilibrée et d'un concept d'organisation transcendantal pour préparer l'éventualité d'une nouvelle candidature olympique et paralympique française. C'est ainsi que la proposition 16 ambitionne clairement de « lancer une mission stratégique d'opportunité, de faisabilité et de positionnement de la France vis-à-vis de futures candidatures olympiques ».

## C) La nécessaire remobilisation sportive internationale

La leçon à retenir des échecs successifs de la France dans ses candidatures olympiques est claire : il est urgent d'engager les moyens d'une stratégie structurée et pérenne des relations internationales sportives qui doit permettre au mouvement sportif français de retrouver une position stratégique auprès du CIO, gagner en visibilité, et donc avoir plus de « voix » pour parvenir à prouver que le projet français est le meilleur si une candidature devait être représentée.

Tirant les conséquences du rapport Keneo, l'Etat confie au CNOSF la responsabilité des relations internationales en matière de sport à travers la création d'un Comité français pour le sport international (CFSI), qui est à l'initiative d'un certain nombre de programmes pour renforcer l'influence de la France sur la scène sportive internationale. Pour accompagner cette démarche, le ministère des Affaires Etrangères se saisit du sujet sport et installe un Ambassadeur pour le Sport directement rattaché au Quai d'Orsay. Le tout nouveau CFSI lance en parallèle un Parcours Ambition Internationale afin de préparer des personnalités sportives françaises à s'engager auprès des institutions sportives internationales et y représenter les intérêts de la France.

### 1) *Vers une véritable diplomatie sportive*

Remobilisant les enseignements du rapport KENEO, le ministère des Sports, de la Jeunesse, de la Vie associative et de l'Education populaire, acte officiellement l'indépendance du mouvement sportif dans la conduite des relations sportives internationales. Ce faisant, on reconnaît qu'il est l'acteur le plus pertinent pour échanger auprès des instances sportives internationales. L'enjeu est de donner à la France « les meilleures chances de rayonner sur la scène sportive mondiale, [...] les atouts qu'elle mérite pour porter son ambition olympique » selon Valérie Fourneyron, ministre des Sports<sup>36</sup>. Ce transfert de compétences passe par la création d'un Comité français pour le sport international, le 5 décembre 2012, dont la présidence est confiée à Bernard Lapasset. Il est un exemple majeur de cette remobilisation stratégique du sport français à l'international. A la tête de la Fédération française de rugby depuis 1991, il est élu président de l'*International Rugby Board*, la Fédération internationale de rugby, en 2007. Il

---

<sup>36</sup> Propos cités dans : Boniface, Pascal, et Massegia, Denis, *Le Sport, c'est bien plus que du sport !*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2013, page 94.

a également été vice-président du CNOSF entre 1992 et 2009. Il a grandement contribué à l'obtention de la Coupe du monde de rugby à XV de 2007 en France. Il en fut par ailleurs le président du groupement organisateur.

Le CFSI doit permettre d'organiser les relations internationales de la France dans le domaine sportif, en entretenant un réseau de veille au sein des instances sportives internationales, en ciblant des événements sportifs stratégiques, mais aussi en animant la coordination interne du mouvement sportif pour servir une stratégie internationale globale. Pour ce faire, il réunit des représentants de l'État et de ses collectivités territoriales, mais aussi du monde économique qui y est représenté par le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) et la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises, aujourd'hui CPME). Ils sont appelés à travailler autour du mouvement sportif, qui doit être au centre de cette gouvernance. Le CFSI rassemble les membres français du CIO, Guy Drut et Jean-Claude Killy, le président du CNOSF Denis Masseglia, le président du CPSF (Comité paralympique et sportif français) Gérard Masson, sept représentants du mouvement sportif, sept représentants de l'Etat, cinq des collectivités territoriales et trois du monde économique. La première réunion de ce nouveau comité s'est tenue au siège du CNOSF le 04 avril 2013. Elle s'est déroulée en présence de Denis Masseglia et de Valérie Fourneyron, de Tony Estanguet, alors en passe d'intégrer la commission des athlètes du CIO mais également de Guy Drut<sup>37</sup>. Le CFSI est appelé à se réunir tous les trois mois. Selon le ministère des Sports, « le rôle du Comité Français du Sport International s'articule autour de trois objectifs :

- Consolider l'influence des fédérations françaises dans leur environnement international, en leur apportant soutien en ingénierie, accompagnement et conseil
- Renforcer l'influence et le rayonnement du sport français sur la scène internationale ;
- Élargir le champ d'action du sport français en créant des synergies avec des acteurs d'autres secteurs »<sup>38</sup>

Le CFSI doit collaborer avec le CNOSF pour renforcer l'image de la France comme grande nation sportive et surtout sa perception à l'international. Cette volonté est intégrée dans la reconnaissance par la France d'une stratégie visant à utiliser les grands événements sportifs internationaux pour servir son rayonnement, dans une perspective revendiquée de diplomatie

---

<sup>37</sup> Bernardi, Kevin, « Installation officielle du Comité Français du Sport International », *Sport et Société*, 5 avril 2013.

<sup>38</sup> « Installation du Comité Français du Sport International », communiqué de presse du ministère chargé des Sports, 04 avril 2013.

sportive. Denis Masseglia et Tony Estanguet incarnent cette stratégie de remobilisation du mouvement sportif matière de RI. Le premier déclarait justement « que les enjeux diplomatiques économiques du sport et des grands événements sportifs justifient que la France se dote d'une stratégie des relations internationales sportives structurées, actives, pérennes et avant tout efficaces, afin de mettre un terme à la déperdition d'énergie et de coordonner les efforts. »<sup>39</sup> L'importance stratégique de cette instance dans la recherche de compétitivité olympique pour la France est claire, dans la mesure où le CFSI s'est progressivement éteint après l'obtention des Jeux de 2024 par Paris. C'est le CNOSF qui a ensuite repris ce chef de mission d'améliorer la présence française à l'international.

Par ailleurs, le sport est aussi un « outil stratégique d'influence et de géopolitique » selon les mots de Valérie Fourneyron, prononcé à l'occasion de cette première réunion du 4 avril 2013. Elle souligne que « le sport est, et plus que jamais dans le temps mondialisé d'aujourd'hui, médiatisé à l'extrême, un irremplaçable outil de relations internationales »<sup>40</sup>. Le ministère des Affaires étrangères souhaite en parallèle poser les fondations d'une véritable diplomatie sportive pour la France en nommant un Ambassadeur pour le Sport, lequel peut s'appuyer sur le réseau diplomatique français pour mobiliser sur le sujet du sport à l'étranger. Le Quai d'Orsay reconnaît désormais cette stratégie de diplomatie sportive intégrée qui « est conçue comme une diplomatie globale, axée sur le renforcement de l'influence, du développement économique, la régulation de la mondialisation, et la communication, afin de soutenir le sport français sur la scène internationale »<sup>41</sup>. Elle s'insère donc étroitement en lien avec la diplomatie économique et d'influence de la France pour faire prévaloir les positions françaises sur un ensemble de sujets liés au sport tels que la gouvernance et l'éthique, la lutte contre le dopage et le trucage, ainsi que les discriminations dans le sport. Cette démarche concerne les institutions sportives mais pas seulement puisqu'elle est aussi dirigée à l'encontre des organisations internationales comme l'ONU ou l'UE où le thème du sport est débattu également.

---

<sup>39</sup> Propos cités dans : Boniface, Pascal, *Géopolitique du Sport*, Malakoff, Dunod, 2021 (2<sup>ème</sup> édition), page 224.

<sup>40</sup> *Ibid.*, page 225.

<sup>41</sup> « Diplomatie sportive », site du ministère des Affaires étrangères, consulté le 6 avril 2022. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-sportive/>

## 2) *Un Ambassadeur pour le sport : « une mini révolution stratégique »*<sup>42</sup>

Peu après la création du CFSI, le 15 janvier 2014, Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères, a nommé un ambassadeur pour le sport qui doit œuvrer au rayonnement sportif de la France à l'international. Au moment où l'éventualité d'une candidature de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été en 2024 est soumise à la conclusion d'une étude de faisabilité, cette nomination inscrit la compétition sportive parmi les instruments au service de l'image internationale du pays dans le monde sportif globalisé. Ce même jour, Laurent Fabius a détaillé devant plusieurs ambassadeurs également présents les grands axes d'une diplomatie sportive dès lors revendiquée par la France. Cette nouvelle politique volontariste doit positionner la France comme une véritable puissance sportive, avec une stratégie d'influence qui s'inspire des pratiques diplomatiques. C'est ainsi que Pascal Boniface n'hésita pas à qualifier l'évènement de « mini révolution stratégique ». Cela marque d'une part la reconnaissance de l'importance du sport comme fait sociétal, mais aussi sa capacité à servir l'image internationale de la France selon les mécanismes du *soft-power*. Le sport contribue en effet, par la visibilité des athlètes, par l'accueil d'évènements internationaux, à la médiatisation et l'attractivité d'un territoire derrière la performance sportive.

3 axes de travail constituent ce plan d'action : élever le sport comme une des priorités du MAE et de son réseau ; développer le réseau d'influence français dans le domaine du sport ; et intégrer pleinement le sport dans la diplomatie classique de la France. Le réseau diplomatique français est appelé à se mobiliser au service du mouvement sportif et dans le respect de son indépendance. Laurent Fabius souhaite une meilleure coordination entre la diplomatie et le sport, un renforcement des liens entre le Quai d'Orsay et le mouvement sportif « pour que le sport devienne un point d'appui pour la stratégie diplomatique d'influence et de rayonnement de la France »<sup>43</sup>. La réunion a abouti sur un plan de développement de la diplomatie sportive, dont la coordination a été confiée à cet ambassadeur désigné pour le sport, Jean Levy. Pour soutenir le sport français sur la scène internationale, 5 objectifs prioritaires ont été fixés :

« - améliorer l'attractivité du territoire français pour être en mesure d'organiser des grands évènements sportifs internationaux ;

---

<sup>42</sup> Boniface, Pascal, « La France nomme un ambassadeur du sport : au temps du soft-power, c'est une bonne nouvelle », *Institut de Relations Internationales et Stratégiques*, 16 janvier 2014.

<sup>43</sup> « Présentation des grands axes de la diplomatie sportive », rapport du ministère chargé des sports, 15 janvier 2014.

- accroître le nombre de représentants de la France dans les instances sportives internationales ;
- promouvoir le français en tant que langue officielle du mouvement olympique ;
- diffuser les positions françaises sur l'éthique dans le sport ;
- positionner les entreprises françaises sur les marchés liés au sport à l'étranger »<sup>44</sup>.

Jean Lévy, nouvel ambassadeur pour le Sport, a été conseiller diplomatique adjoint du président Mitterrand pendant son second mandat. Il connaît les rouages diplomatiques pour avoir été Consul Général à Sao Paulo (Brésil) puis Ambassadeur à Cuba au début des années 2000. Surtout, il a siégé au sein du comité de candidature malheureux de Paris 2012. L'installation de ce diplomate d'un nouveau type est d'autant plus symbolique qu'elle s'est bien réalisée au Quai d'Orsay, en présence d'éminents représentants du mouvement sportif, parmi lesquels Denis Masseglia, président du Comité national olympique et sportif français et Bernard Lapasset, président du Comité français pour le sport international. Cette stratégie doit permettre aux dirigeants sportifs français d'être encore plus présents au niveau international mais aussi de valoriser les intérêts économiques autour de la pratique et de la diffusion du sport et de l'organisation de grands événements sportifs internationaux, dans l'intérêt de la France et de son mouvement sportif. La France est ainsi définie comme une « puissance sportive identifiée » ; au sens où valeurs du sport et influence de la France se renforcent mutuellement. D'une certaine manière, les athlètes émérites des équipes de France sont aussi des représentants du pays à l'étranger, qui permettent d'identifier et faire rayonner le pays.

### 3) *Le Parcours ambition internationale*

Dans la continuité des efforts politiques menés pour reconstruire une stratégie sportive internationale pour la France, le mouvement olympique et sportif français s'est saisi de la question de l'influence de ses athlètes et représentants institutionnels auprès du CIO et des fédérations internationales du sport. Le CNOSF se dote d'un Parcours ambition internationale dès 2013, qui doit « ouvrir la voie à une meilleure représentation du mouvement sportif français à l'international »<sup>45</sup> et donc permettre de préparer des personnalités du sport français à un engagement international : par des formations à l'anglais, des séminaires accueillants des cadres

---

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> CNOSF, « Parcours Ambition Internationale », dossier de presse, consulté le 30 mars 2022.

sportifs d'instances internationales ou étrangères, mais aussi des professionnels du monde économique ou diplomatique. 3 thématiques ont été ciblées: les enjeux de géopolitique dans l'environnement sportif international ; les stratégies de lobbying après des organisations sportives ; et enfin la communication, notamment auprès des médias internationaux. Depuis sa création, il compte 68 participants parmi lesquels 10 anciens athlètes de haut niveau, 17 cadres techniques et 16 présidents de fédérations<sup>46</sup>.

C'est l'exemple de Tony Estanguet. Athlète au palmarès éloquent, il est en activité de 2000 à 2012 dans sa discipline du Canoë slalom. Il décroche l'or olympique à trois reprises (Sydney, Athènes puis Londres). Porte-drapeau à Pékin, il a ainsi une longue histoire avec les JO. A l'édition des Jeux d'été de 2012 à Londres, il est élu par ses pairs à la commission des athlètes du CIO pour un mandat de 8 ans. Il met fin à sa carrière sportive en novembre 2012. Il intègre formellement la commission des athlètes du CIO début juillet 2013, aux côtés de Guy Drut et Jean-Claude Killy, au moment où est actée la création du CFSI qu'il rejoint par la suite. En janvier 2014, il est désigné par le CIO pour représenter le Mouvement olympique au sein du comité exécutif de l'Agence mondiale antidopage (AMA) pour une durée d'un an. Ce comité exécutif est composé de douze membres, six issus du mouvement sportif et six représentants des autorités publiques. Dans le cadre de sa mission au CFSI, il contribue à l'étude d'opportunité et de faisabilité portant sur l'éventualité d'une candidature de Paris aux JO de 2024 ou 2028. Remise le 12 février 2015 au mouvement sportif, à l'État et aux collectivités, cette synthèse permet la création d'une association dédiée à la candidature Paris 2024 en avril 2015. Tony Estanguet en prend la co-présidence avec Bernard Lapasset.

Paris a l'ambition de porter une nouvelle candidature, plus inclusive et responsable. C'est ce que défend Tony Estanguet quand il intervient en parallèle de la COP21 à Paris en décembre 2015<sup>47</sup>. C'est un discours aux croisements des enjeux sportifs, sociaux et environnementaux. Les grands événements sportifs permettent d'atteindre le grand public pour participer à une conscientisation et un changement progressif des comportements. Le CNOSF assume par la suite l'insertion de cette stratégie de formation dans la communication internationale destinée à préparer l'éventualité d'une nouvelle candidature olympique française. Aussi, quand la désignation de Paris comme ville hôte des JO de 2024 est actée à Lima le 13 septembre 2017, Tony Estanguet prend la présidence du comité d'organisation.

---

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> « Estanguet : «Paris 2024, des Jeux propres et responsables» », *Le Figaro*, 03 décembre 2015.

\* \* \*

Le traumatisme que constitue l'échec de Paris à obtenir l'organisation des Jeux d'été de 2012 a eu pour conséquence salutaire d'interroger la stratégie sportive internationale de la France. En confrontant les carences des candidatures olympiques défaites, le mouvement sportif et les pouvoirs publics ont su travailler ensemble afin de renouveler les relations internationales de la France dans le domaine sportif, et enfin se doter d'une stratégie structurée et pérenne en la matière. La remobilisation qui suit l'échec à Singapour permet de réfléchir à un nouveau projet doté d'une vision globale, pour la diplomatie sportive et le sport en France plus généralement. C'est ce qui doit permettre à la France d'apparaître comme un acteur engagé, pertinent et même incontournable pour le Mouvement olympique et l'organisation de grands événements sportifs internationaux. Malgré son chef de mission d'une analyse des échecs passés de la France, le rapport Keneo est éminemment tourné vers le futur et anticipe les conditions du montage d'une nouvelle candidature globale, ambitieuse, indiscutable, en la conditionnant à la réalisation d'une étude d'opportunité et de faisabilité, ainsi qu'au soutien de personnalités sportives médiatiques. En s'appuyant sur la visibilité et l'influence reconstruite de ses athlètes et de son mouvement sportif à l'international, permettant un lobbying méthodique et maîtrisé, la France pourrait être en mesure de présenter une candidature compétitive à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, à l'horizon 2024.



## II. La préparation d'une nouvelle candidature

En 2014-2015, la France est le seul Etat parmi les membres permanents du conseil de sécurité de l'ONU, et du G7, à ne pas avoir accueilli récemment les Jeux, ou être candidate à l'accueil d'une prochaine édition. Elle est désormais en capacité de s'appuyer sur une stratégie sportive internationale, avec trois membres au CIO, mais aussi deux présidents et vingt-et-un membres de comités exécutifs de fédérations internationales de sports d'été<sup>48</sup>. Elle s'apprête par ailleurs à accueillir d'importants championnats internationaux tels que l'Euro 2016 ou la Coupe du monde féminine de football 2019. Le mouvement sportif peut se servir de cette remobilisation stratégique pour préparer une nouvelle candidature à l'accueil des Olympiades d'été de 2024. L'hypothèse est renforcée par la conclusion favorable d'une étude d'opportunité et de faisabilité conduite par le CFSI et Bernard Lapasset. Elle précise la feuille de route que devrait suivre cette candidature : une stratégie de lobbying intégrée et assumée, au service d'un projet global, dans lequel l'initiative revient au mouvement sportif. Le défi serait de rassembler la France derrière un projet commun, pour aller au-delà de l'évènement spatial et temporel de la compétition et faire bénéficier de sa dynamique à tout le territoire.

La restructuration du mouvement sportif français dans sa stratégie internationale intervient au moment où le CIO est confronté à de nouveaux enjeux : de gouvernance, d'intégrité de l'institution comme de l'éthique du sport en pratique... Mais aussi des enjeux économiques et environnementaux qui concernent directement le modèle de l'évènement olympique et paralympique et imposent de penser un nouveau modèle de Jeux. Autant de défis rencontrés par le Mouvement olympique, auxquels l'Agenda 2020 du CIO aspire à répondre. Prenant en compte ce cahier des charges renouvelé, le mouvement sportif français apparaît à l'initiative d'une candidature ambitieuse, axée sur la durabilité dans sa dimension environnementale, mais aussi pour servir un héritage matériel et immatériel. La globalité de la vision sert un projet fédérateur qui, suite aux déchéances des villes candidates et grâce à un accord inédit de double attribution avec Los Angeles, scelle la victoire de Paris 2024.

---

<sup>48</sup> CFSI, « Synthèse de l'étude d'opportunité sur la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris », février 2015.

## **A) Un nouveau modèle de Jeux**

Confronté à des enjeux environnementaux, à un phénomène de dépassement budgétaire qui paraît inévitable, le CIO se doit de penser le renouvellement de son modèle, au regard aussi des réticences croissantes des opinions publiques à l'accueil des Jeux. Dans ce contexte, le Comité français du sport international commande au mois de mai 2014 une étude d'opportunité et de faisabilité portant sur l'éventualité d'une nouvelle candidature française à l'organisation de Jeux d'été. Elle conclue à la capacité de la France à concevoir un projet porteur de sens, à la fois ambitieux et durable, grâce à ses atouts en matière d'organisation de GESI : infrastructures, savoir-faire, tissu économique et potentiel d'innovation. Le modèle de la candidature doit évidemment s'inscrire dans la vision de l'Agenda 2020 publié par le CIO pour réinventer le modèle des Jeux, face aux nombreux défis que rencontre l'olympisme.

### *1) L'Agenda 2020 du CIO*

Le CIO a produit en 2014 une feuille de route stratégique qui doit orienter le Mouvement olympique vers un nouveau modèle à l'horizon 2020. Elle est composée de 40 recommandations qui constituent l'Agenda 2020, adopté lors de 127<sup>ème</sup> session du CIO à Monaco. Des groupes de travail organisés de manière thématiques ont travaillé sur une réforme du processus de candidature, la visibilité et la gouvernance du CIO par exemple, la durabilité du modèle actuel des Jeux. Cette initiative doit redonner au Mouvement olympique un rôle actif dans les changements que connaît le monde pour qu'il soit un acteur de progrès, au niveau du sport mais pas seulement. Ont aussi été abordées les sujets de la structure économique des Jeux, leur impact environnemental en lien avec des questions sociales. Le processus d'élaboration se base à la fois sur des consultations d'acteurs du mouvement sportif, parmi lesquels Tony Estanguet ou encore Bernard Lapasset, mais aussi des rapports d'experts externes.

L'Agenda 2020 repose sur 3 piliers : la crédibilité, la durabilité et la jeunesse. L'objectif principal est de renforcer la place du sport dans la société au moyen de l'évènement olympique, et d'assurer plus de transparence autour du Mouvement. Pour atteindre ses objectifs en matière d'héritage et de durabilité, le plan recommande d'abord des projets plus sobres, dès la phase de candidature, pour en limiter les coûts et permettre un budget maîtrisé. Avec derrière, l'idée que les Jeux soient potentiellement accessibles aussi à un plus grand nombre d'Etats. Ensuite, dans la conception et la répartition des sites des Jeux, le CIO veut favoriser la remobilisation ou

rénovation d'infrastructures existantes, dans une lutte contre le gigantisme et les éléphants blancs, ces infrastructures surdimensionnées tombées en désuétude après la tenue des compétitions (comme ce fut le cas à Rio ou Athènes). Bien sûr, l'Agenda 2020 demande l'intégration de manière plus centrale des enjeux environnementaux, dans la construction des équipements, la planification des ouvrages, la logistique des Jeux. Enfin, il intègre une réflexion approfondie autour de l'héritage des Jeux, pour inscrire l'évènement dans une postérité positive, au niveau du lien social, de la mixité et de la parité, de la diffusion du sport au sein de la société. Sur ce dernier point, on veut particulièrement mobiliser la jeunesse, ce que Londres 2012 avait très bien fait. Cela passe par l'intégration de nouvelles disciplines dites plus « urbaines » comme le snowboard, le break danse, ou l'escalade prévues au calendrier de Tokyo 2020 ; ainsi que la mise en place de programmes d'initiations sportives en parallèle des Jeux Olympiques de la Jeunesse, créés en 2007 à l'initiative du président du CIO Jacques Rogge et organisés pour la première fois en 2010 à Singapour, pour une édition de Jeux d'été.

Au niveau du sport, qui doit rester central dans le montage d'une candidature, la feuille de route du CIO introduit une nouvelle notion qui est « l'expérience athlètes » : il doit s'agir de l'objectif premier et primordial de chaque Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques. Cela concerne la période de compétition avant tout, et cela va même plus loin avec la mise à disposition de ressources et de formations pour aider les sportifs à mieux vivre leur carrière, grâce à une plateforme numérique dédiée : Athlete365. Aussi, l'Agenda 2020 s'accompagne de la notion de bonne gouvernance : au niveau du Mouvement olympique avec des programmes de lutte contre la corruption, puis au niveau des athlètes et de leurs performances, impliquant les sportifs dans une politique renouvelée de lutte contre le dopage. Enfin, une concertation est menée avec les fédérations internationales de sport pour qu'elles adoptent une politique de protection des athlètes. Des mesures sont également prises pour assurer la parité : dans les instances dirigeantes du CIO, des FI, de groupements organisateurs d'évènements et dans la participation aux compétitions. Cela passe par exemple par l'intégration de nouvelles épreuves mixtes.

L'Agenda 2020 doit permettre aux futures villes candidates à l'organisation des Jeux de penser un nouveau modèle d'évènement sportif. L'ampleur et la visibilité médiatique de cette compétition exigent de raisonner à partir d'une vision globale c'est-à-dire de dépasser l'impératif évènementiel de concentration spatiale et temporelle ; que ce soit en matière de construction et donc de durabilité, ou d'héritage, notamment immatériel. Depuis, la crise du coronavirus et l'affirmation de l'urgence environnementale a poussé le CIO à revoir, reprendre

ces recommandations dans un Agenda 2020+5<sup>49</sup> : autour de 5 axes réaffirmés qui sont la solidarité, la numérisation, la durabilité, la crédibilité et la résilience. Le sport doit permettre de véhiculer des capteurs et des clés de compréhension dans un monde qui change et donc être un vecteur d'externalités positives dans la confrontation à ces nouveaux défis.

On a vu l'importance d'avoir des athlètes élus au sein des instances sportives internationales, sujet sur lequel s'est particulièrement remobilisé le mouvement sportif français tirant les leçons de ses échecs olympiques passés. Tony Estanguet et Bernard Lapasset sont au cœur du processus de réflexion sur l'Agenda 2020. La restructuration du lobbying sportif français doit permettre de mieux cibler les attentes du CIO et les intégrer dans le montage d'une nouvelle candidature française, qui est alors évoquée pour 2024 ou 2028.

## 2) *Opportunité et faisabilité*

En 2014, les pouvoirs publics et le mouvement sportif commandent conjointement une étude de faisabilité et d'opportunité portant sur l'éventualité d'une nouvelle candidature parisienne à l'organisation des JOP. Cette hypothèse reçoit le soutien de François Hollande, président de la République, en novembre alors qu'Anne Hidalgo, maire de Paris, se montre plus réticente. Bernard Lapasset, en sa qualité de président du CFSI est chargé du dossier qui vise à « apporter aux décideurs, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et l'État, des éléments d'information nécessaires à une prise de décision éclairée et responsable, qui devra intervenir à l'été 2015. »<sup>50</sup>. Cette étude doit faire l'état des options possibles, en s'appuyant sur les infrastructures déjà disponibles, ou éventuellement prévues à moyen terme, sur le territoire pour construire un projet modeste conforme au nouveau cahier des charges du CIO. Les Jeux ne doivent plus être un prétexte à l'aménagement du territoire mais bien servir des besoins existants. Par ailleurs, considérant les échecs des dernières candidatures françaises à l'organisation des Jeux d'été comme d'hiver, le rapport souligne la nécessaire prudence quant à l'éventualité d'une nouvelle ambition olympique. 3 grandes questions sont établies comme axes directeurs :

1. Un projet olympique et paralympique présente-t-il un intérêt pour la France ?

---

<sup>49</sup> CIO, « La Session du CIO approuve l'Agenda olympique 2020+5 comme feuille de route stratégique jusqu'en 2025 », communiqué de presse du CIO, 12 mars 2021.

<sup>50</sup> CFSI, « Synthèse de l'étude d'opportunité sur la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris », février 2015.

2. La France est-elle en mesure de répondre au cahier des charges technique du Comité international olympique et de mobiliser les financements nécessaires pour mener ce type de projet ?

3. La France peut-elle remporter l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 ?

Une dimension participative doit prolonger cette démarche en s'ouvrant au monde économique, à la société civile, aux médias... Il s'agit d'une part de faciliter l'appropriation du projet en consultant les citoyens et les territoires, pour pouvoir partir de leurs besoins dans la conception du projet olympique et paralympique ; et d'autre part de provoquer l'enthousiasme des Français et donc leur implication et soutien. Cela se traduit dans la réalisation de l'étude par la constitution de 12 ateliers thématiques intitulés #ambitionolympique et rassemblant les différentes familles d'acteurs, du monde sportif au monde économique, avec les pouvoirs publics, pour se questionner sur les potentiels apports des Jeux et les bonnes pratiques à adopter. Brice Guyart, athlète ambassadeur de Paris 2024 une fois la candidature annoncée, a contribué à ces ateliers dont il retient :

« un premier rassemblement autour d'une même table d'acteurs qui globalement seraient pas amenés à se rencontrer : un projet qui déjà les fédère pour essayer de se dire qu'est-ce que chacun on va faire ou on peut mettre en place, comment on peut se serrer les coudes pour gagner une candidature [...] et plutôt qu'elle ne soit pensée que par le prisme... c'était aussi le défaut entre guillemets des précédents candidatures elles étaient très incarnées et portées par les politiques. Et donc là l'idée c'était de le remettre un peu plutôt portée par le sport, les athlètes mais pas que, et d'avoir une vraie dimension plus sportive »<sup>51</sup>.

Les erreurs de Paris 2012 d'un projet trop identifié et porté par les pouvoirs publics et des personnalités politiques doivent être évitées. Le travail du CFSI remobilise les enseignements tirés du rapport Keneo sur les échecs successifs des candidatures françaises à l'organisation des Jeux d'été et souligne 3 dimensions essentielles à la réussite d'une candidature. D'abord, le mouvement sportif doit être le chef de file de la démarche, avec une candidature qui implique les athlètes et dans laquelle soit pensée par et pour eux « l'expérience » de la compétition. La feuille de route doit être partagée, s'inscrire dans un dialogue avec tous les acteurs concernés : parmi eux les pouvoirs publics qui souhaitent se positionner autour des enjeux prégnants de développement territorial, pour permettre enfin un lobbying intelligent.

---

<sup>51</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Brice Guyart, Senior Manager à la Direction des Sports du COJOP Paris 2024, lundi 4 avril 2022.

Les conclusions de l'étude d'opportunité sont sans équivoque : le CFSI conclue qu'un projet de candidature, et à terme l'organisation des Jeux, peut permettre de générer une dynamique positive pour le sport, et au-delà pour la société, la cohésion sociale, le vivre ensemble, l'engagement citoyen. L'étude de faisabilité souligne l'importance de la création, la stimulation et l'entretien d'un réseau au sein des instances sportives internationales pour s'assurer de la conformité de cette éventuelle candidature avec les attentes du Mouvement olympique. La synthèse rappelle également le potentiel des Jeux Paralympiques à provoquer un changement dans la perception du handicap, et surtout un accélérateur dans la conception du transport et du logement pour une meilleure accessibilité des services aux personnes en situation de handicap. Par ailleurs, la France est en mesure de proposer un scénario responsable grâce à son savoir-faire dans l'organisation de grands événements sportifs et la valorisation de l'équipement et du patrimoine. Ce qui permet d'affirmer que cette candidature française serait ambitieuse et concurrentielle. Le projet devrait intégrer de manière transversale la notion d'héritage dans son programme, et concevoir avec sobriété un projet de Jeux compacts.

Cela rejoint les conclusions du rapport Keneo, rappelant la nécessité établie d'une vision globale mobilisant toutes les parties. La candidature doit proposer un concept d'organisation mettant en valeur le territoire et participant à la diffusion d'une culture du sport en France. Remise au ministre des Sports en février 2015, le travail du mouvement sportif est salué pour la solidité et la crédibilité de cette étude, rendant envisageable l'hypothèse d'une candidature de Paris à l'organisation des Jeux de 2024 ou 2028. Elle est conditionnée à une prise de décision collégiale des acteurs clés, pour porter un projet faisant sens, « pour la France et au service du Mouvement olympique international »<sup>52</sup>. Par ailleurs, et c'est ce qui est souligné dans l'étude d'opportunité réalisée par le CFSI, de la naissance du projet de candidature à la cérémonie de clôture des Jeux Paralympiques, neuf années s'écoulent permettant de préparer un héritage matériel et immatériel sur plusieurs décennies. Il s'agit de capitaliser sur cette dynamique au plus long terme et au bénéfice de l'ensemble du territoire. Le CFSI recommande de « penser les Jeux au-delà de l'évènement sportif », de dépasser le cadre de Paris et de la compétition seule. Ce projet doit impliquer la jeunesse, générer de la cohésion, et servir l'attractivité internationale de la France. C'est toute l'importance de penser un héritage pérenne conformément aux directions de l'Agenda 2020, pour montrer que le sport français est à l'écoute et au service du Mouvement olympique, et bien en mesure de répondre à ses attentes.

---

<sup>52</sup> CFSI, « Synthèse de l'étude d'opportunité sur la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris », février 2015.

### 3) *Nouveaux défis de l'olympisme*

Sans surprise, cette étude d'opportunité est favorable à l'engagement d'une nouvelle candidature. Elle anticipe différents scénarios responsables pour travailler sur la « compacité » de l'évènement. Tous permettent à plus de 80% des athlètes de concourir à moins de 30 minutes du Village olympique. L'intégralité des compétitions (hors voile et qualifications pour le football) pourrait se tenir dans un « rayon » d'une heure autour du Village olympique. Mis en parallèle avec le projet existant du Grand Paris, notamment sur le plan des transports, le large panel d'équipements sportifs prestigieux dont dispose la métropole permet d'envisager un budget raisonnable. Seul le centre aquatique serait à construire, en plus des infrastructures existantes ou des rénovations prévues comme celle de Roland-Garros. Le besoin chiffré d'investissement serait de 3,2 Milliards d'euros dont plus de la moitié pour le Village olympique, qui doit compléter l'offre de logements manquants et la nécessaire mise en accessibilité de l'habitat au nord de Paris. Le budget est un enjeu majeur d'une candidature, au regard des critiques croissantes émanant des opinions publiques mais aussi des décideurs locaux à l'égard de l'accueil des Jeux en raison de leur coût démesuré et qui apparaît immaîtrisable.

C'est ce que l'économiste Wladimir Andreff théorise comme la malédiction du vainqueur de l'enchère : un phénomène de dépassement budgétaire rattrapant inévitablement le processus d'organisation des Jeux. Si l'on considère le cas emblématique de Pékin 2008, son budget prévisionnel – qui avait certainement été sous-estimé – s'élevait à 2.6 milliards d'euros (ramenés à la valeur constante de l'euro en 2014). Le coût final a finalement représenté 31 milliards. C'est également vrai pour Londres 2012 dont le budget a plus que doublé ; ou encore pour Sotchi 2014, avec un dépassement atteignant plus de 300%. Il y a deux dimensions économiques à distinguer dans l'organisation de cette compétition unique. Premièrement, le coût estimé, annoncé par un comité de candidature et souvent exponentiel, s'agissant d'un chantier à date où les pressions augmentent quand la date de livraison approche. Il faut le mettre en parallèle avec les retombées économiques : en la matière une étude d'impact commandée par le comité de candidature et à laquelle a contribué W. Andreff, donne une estimation d'un résultat positif, entre 5 et 11 milliards d'euros, pour l'économie francilienne supérieur alors que la dépense en capital est estimée à ce moment-là à 3 milliards d'euros, dont 50% de financements privés<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Andreff, Wladimir, « Y-a-t-il un intérêt à organiser les jeux ? » [émission de radio], *L'invité des Matins d'été* par Lucas Menget, France culture, diffusé le 21 août 2017 (20 minutes).

Le rapport sur l'Etat de la France réalisé par le Conseil économique, social et environnemental pour l'année 2014 souligne par ailleurs la morosité, la lassitude et la méfiance prégnantes dans l'état d'esprit des Français<sup>54</sup>. Porter un « projet structurant et fédérateur »<sup>55</sup> tel que l'organisation de Jeux Olympiques et Paralympiques permettrait d'être un levier sur des sujets majeurs pour la population : l'emploi, l'aménagement territorial, l'accessibilité et le réseau des transports. En tant que premier mouvement associatif français, le sport a un potentiel de rassemblement. Et la visibilité médiatique de l'évènement olympique permettrait de « mettre en lumière ce que la France a de mieux, pour fixer un cap, pour porter une ambition et redonner de l'espoir et des perspectives » en s'appuyant sur l'exemple londonien qui a montré que recevoir une Olympiade pouvait être un outil structurant pour l'aménagement du territoire, la dynamique économique, la cohésion nationale et l'attractivité internationale<sup>56</sup>. Surtout, l'accueil des Jeux doit être un accélérateur pour le sport afin de contribuer à sa structuration et son développement. On recherche un cercle vertueux de la performance, par la médiatisation, les partenariats, l'encouragement des licenciés.

Selon Carole Gomez, « l'organisation des JOP permet sur le plan intérieur de placer le sport au centre de l'agenda politique, et sur le plan international d'envoyer une sorte de carte postale idyllique pour façonner son soft power »<sup>57</sup>. Bien sûr, les Jeux sont un outil d'attractivité internationale, une vitrine unique concentrant les regards sur une période courte et intense. Le sport est bien utilisé comme un outil de puissance douce, dans la compétition pour l'organisation de grands évènements sportifs internationaux, dans la participation à ceux-ci et la réussite reflétée par un tableau des médailles, mais aussi dans l'expérience et la formation avec l'attractivité générée par les clubs ou encore les entraîneurs nationaux. L'organisation des JOP suscite un projet de long terme dans la société, en mettant le sport au premier plan, par des plans structurants pour le haut niveau et la performance, mais aussi au niveau le plus local dans les clubs du territoire. Il est par ailleurs mobilisé dans des politiques transversales, au service d'un projet pour la jeunesse, pour le territoire, ou pour la transition écologique.

---

<sup>54</sup> CESE, « Rapport annuel sur l'état de la France en 2014 », décembre 2014.

<sup>55</sup> CFSI, « Synthèse de l'étude d'opportunité sur la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris », février 2015.

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> Gomez, Carole, « Organiser les Jeux Olympiques : à quoi ça sert ? » [émission de télévision], 28 minutes par Sandrine Beyne et Frédéric Lacroix, Arte, diffusé le 26 juillet 2021 (21 minutes).

L'enjeu environnemental est une préoccupation majeure au regard de ces notions croisées d'héritage et de durabilité souhaitée par l'Agenda 2020. La durabilité fait partie de ses objectifs, et l'intention du CIO en la matière est réaffirmée dans l'Agenda 2020+5. Considérant l'empreinte carbone de l'évènement, la gestion des déchets, les transports, il est indispensable de se saisir du sujet pour penser ce nouveau modèle de Jeux que le Mouvement olympique aspire à proposer. Le concept compact de Paris 2024 doit allier sobriété des constructions en équipements sportifs et hébergements nécessaires, et un budget raisonné. Penser une candidature à l'horizon 2020 retraduit des problématiques transversales, qui s'imposent aux sociétés contemporaines et pas seulement au Mouvement olympique. Selon Tony Estanguet, co-président du GIP « Paris 2024 » ces Jeux doivent être « les Jeux d'une nouvelle ère »<sup>58</sup>. Il y a un vrai effort de refondation, pour repenser le modèle d'organisation de l'évènement.

## **B) La nécessité d'une vision globale**

Dès lors, il est intéressant d'observer dans le montage de la candidature de Paris 2024 – une fois celle-ci actée, en juin 2015 – les changements intervenus dans sa gouvernance, particulièrement dans l'articulation du politique et du sportif, par rapport à Londres 2012. Il faut également regarder le programme d'héritage pour voir comment Paris veut aller au-delà de deux fois quinze jours de compétitions à l'été 2024. Le comité de candidature doit se montrer en mesure de générer un récit qui serve à la fois le projet sportif de l'évènement spatial et la vision globale de long terme, pour la cohésion sociale et le territoire au travers de la pratique sportive ainsi diffusée et visibilisée.

La création du groupement d'intérêt public « Paris 2024 » le 11 décembre 2015 constitue la première étape du processus de candidature. Dans son organisation, il laisse une large place à l'initiative sportive, tout en permettant le dialogue avec les pouvoirs publics. Paris veut éviter les erreurs des candidatures précédentes, en prêtant une attention particulière au lobbying stratégique à mener. Surtout, le comité de candidature veut proposer un projet mettant le sport au premier plan, au service du Mouvement olympique et paralympique, avec une vraie ambition environnementale. Il s'attache à en défendre la « durabilité » pour prouver sa capacité à comprendre et répondre à l'Agenda 2020 du CIO.

---

<sup>58</sup> Tony Estanguet, conférence à l'occasion de la Semaine Olympique et Paralympique à l'Assemblée nationale, 26 janvier 2022.

## 1) *Vers Paris 2024*

L'étude d'opportunité, résolument tournée vers la mise en place d'une nouvelle candidature, en pose donc les fondations. Elle constitue un tournant au sens où elle emporte les dernières réticences des partenaires politiques dont la maire de Paris, Anne Hidalgo, et laisse une grande part à l'initiative du mouvement sportif. L'hypothèse d'une nouvelle candidature olympique est validée par les conseils des collectivités hôtes que sont la Ville de Paris et la Région Île de France, ainsi que par l'Etat. La candidature est d'abord portée par l'Association Ambition Olympique qui constitue un pré-comité de candidature et est présidée par Bernard Lapasset. Tony Estanguet en est vice-président et Étienne Thobois, directeur général. Cette association comprend des représentants de la ville de Paris, de la région Île de France et de l'État mais réserve la majorité au mouvement sportif, représenté par l'intermédiaire du CNOSF, du CPSF et de personnalités qualifiées à l'image de Guy Drut, membre français du CIO.

« le projet de candidature à une époque était porté, fin à une époque en 2012, c'est quand même très porté par les pouvoirs publics, notamment l'Etat. Là oui il y a eu un renversement de perspective, la candidature était incarnée par Tony Estanguet, c'est lui qui portait tout et c'était le mouvement sportif qui se portait candidat avec l'aide et le soutien des pouvoirs publics ce qui n'est pas du tout pareil »<sup>59</sup>.

Les erreurs de « Paris 2012 » veulent être évitées et le comité de candidature défend un véritable renversement de perspective sur deux plans. D'abord, la candidature est portée par le mouvement sportif, avec le politique en appui, au service d'un projet pour le sport avant tout. Les athlètes ont donc une place centrale dans le comité de candidature pour penser « l'expérience » des Jeux. Ensuite, ce projet intègre de manière transversale les notions d'héritage et de durabilité conformément à l'Agenda 2020 du CIO. Le GIP « Paris 2024 », créé le 11 décembre 2015, constitue la relève de l'association Ambition Olympique. Il reprend la composition pour devenir le porteur officiel de la candidature de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 et dispose d'un budget de fonctionnement de 60 millions d'euros, dont la moitié de fonds publics. 45% des droits reviennent au CNOSF et 10% au CPSF. La ville de Paris, la région Ile-de-France et l'Etat représentent chacun 15% du GIP. Selon l'arrêté du 11 décembre actant la création du GIP « Paris 2024 », il est le représentant officiel de la candidature aux niveaux national et international. En cela, il doit finaliser le dossier à

---

<sup>59</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Aurélien Delfour, chargé de mission auprès de la conseillère spéciale aux JOP à la région Ile-de-France, mardi 22 mars.

présenter au CIO, en produisant et rassemblant tous les éléments nécessaires à la constitution d'une candidature conforme aux attentes de l'organisation. Il a également une mission de communication et d'information auprès de la population française et du mouvement sportif, pour rechercher « l'adhésion et la mobilisation nationale autour de la candidature ». Dans la conduite de ses travaux, il lui est demandé de « maximiser l'impact et l'impact et l'héritage du projet olympique et paralympique pour les territoires et les populations ainsi que pour le développement du sport et la promotion des valeurs de l'olympisme [en s'assurant de] la soutenabilité, la durabilité, l'éthique et la transparence de la candidature»<sup>60</sup>.

Enfin, le GIP Paris 2024 est bien sûr chargé d'assurer la promotion de la candidature à l'international. En cela, il ne faut pas confondre le diplomatique et le sportif dans le montage d'une candidature, les règles du CIO sont claires sur ce point. Seul le comité Paris 2024 peut faire la promotion directe de son projet. L'ambassadeur du sport se retrouve pourtant intrinsèquement impliqué à travers l'hybridité de sa mission. La nuance est de suggérer l'ampleur et l'impact potentiel de la candidature de Paris. Cela passe par une série d'évènements autour du sport et de l'olympisme, dans le réseau diplomatique, les lycées français, ou encore les Alliances françaises. Ce sont des personnalités sportives et médiatiques membres du groupement qui incarnent et promeuvent le projet, à l'image de Tony Estanguet et Bernard Lapasset ses co-présidents, et Etienne Thobois qui en est le directeur général. Ils sont reconnus par le mouvement sportif, présents et influents à l'international, et maîtrisent les codes et donc les attentes du Mouvement olympique. La France se veut prête et soudée dans la perspective d'obtenir les Jeux de 2024 : son lobbying international sportif a été restructuré, et doit permettre de porter une ambition à la hauteur de l'événement.

## 2) *Séduire le CIO*

Par rapport à Paris 2012, le premier changement qui intervient de manière majeure dans cette candidature se situe dans la gouvernance. L'initiative est résolument donnée au mouvement sportif, avec Tony Estanguet et Bernard Lapasset comme co-présidents, et Etienne Thobois à la direction générale. Le soutien politique, important, ne prend pas la place du mouvement sportif dans la construction et la promotion de la candidature. Selon le comité Paris 2024, aucun

---

<sup>60</sup> Arrêté du 11 décembre 2015 portant approbation de la convention constitutive du groupement d'intérêt public « PARIS 2024 », publié au JORF n°0289 du 13 décembre 2015.

parti principal n'a déclaré d'opposition frontale aux Jeux, les échéances électorales qui font suite à la présentation de la candidature ne sauraient constituer un risque pour sa pérennité. L'union politique qui se dessine est bien transpartisane : avec Anne Hidalgo (PS) à la mairie de Paris et sa majorité de gauche appuyée par les écologistes, et Valérie Pécresse (Les Républicains) qui arrive à la région Ile-de-France à la fin de l'année 2015. Elles ont toutes deux été reconduites aux élections municipales et régionales, respectivement en 2020 et 2021. Laurent Russier, le maire PCF de Saint-Denis de 2016 à 2020, soutient une candidature qui doit permettre « d'en finir avec la mauvaise image »<sup>61</sup> de la ville : il s'agit de bénéficier de cette fenêtre de visibilité mais aussi des investissements en infrastructures sportives, de logement, et de transport pour le territoire. Lui a succédé ensuite Mathieu Hanotin (PS). Enfin, en 2017, Emmanuel Macron (LREM) devient président de la République et s'était déjà prononcé favorable aux Jeux avant son élection, de même que son prédécesseur François Hollande.

Dans le prolongement de sa remobilisation stratégique internationale, le mouvement sportif français décide de mener une approche moins francophone dans la communication du projet. Il fait intervenir des experts internationaux reconnus par le CIO et le mouvement sportif international dans le lobbying de la candidature. Ensuite, dans les éléments identifiants et marketing du projet on recherche plus d'universalité. C'est ainsi que le slogan « made for sharing » se veut ouvert sur le monde. Le choix de l'anglais fait cependant débat au vu de ce que le français peine à défendre son statut de langue olympique. Cette stratégie passe aussi par le choix d'un emblème connu internationalement : le logo reprend en effet la forme iconique de la tour Eiffel, pour dessiner les chiffres 2 et 4 reliés en écho à 2024. Un lien est recherché entre le projet pour le sport et le patrimoine, qui sert la visibilité de l'évènement et contribue à l'attractivité de la France et de sa candidature réciproquement. Le patrimoine est donc une dimension à part entière de la candidature. Ainsi, dans les choix des lieux de compétition Paris veut mobiliser ses sites emblématiques, tels que le Grand Palais ou le Château de Versailles.

Cela fait partie d'une stratégie de mobilisation de la population française, pour qu'elle s'approprie les Jeux. Dans un contexte où le nombre de villes candidates à l'organisation des Jeux semble diminuer à chaque édition, il est important de sécuriser le projet au moyen de l'adhésion des citoyens. Ailleurs, des référendums ont déjà pu être organisés pour décider de la poursuite d'une candidature : ce fut le cas en Allemagne, dans le cadre de la candidature de Munich aux JOH de 2022. La population bavaroise, consultée dans plusieurs villes concernées,

---

<sup>61</sup> Bourdon, Gwenaël, Dossier « JO 2024 », *Le Parisien*, 12 septembre 2017.

s'était majoritairement exprimée contre l'accueil des Jeux. L'histoire s'est reproduite en 2015, mettant fin précocement à la candidature de Hambourg 2024<sup>62</sup>. Paris 2024 a rapidement refusé de se soumettre à un référendum, estimant que des procédés de consultation avaient été mis en place à destination des citoyens dans la constitution de la candidature. Dans une démarche plus ascendante, le comité « NON aux JO 2024 à Paris » dénonce le cynisme d'une compétition élitiste, au coût économique disproportionné, et à l'impact social comme environnemental néfaste. La pétition dont il était à l'origine avait recueilli 32000 signatures. Dans sa formulation, le nom de ce comité d'opposition apparaît déjà comme une réponse à un référendum qu'il réclame, pour faire entendre et prendre en compte la justice sociale et environnementale dans la candidature<sup>63</sup>.

Pourtant, selon le comité de candidature, durabilité et sobriété se veulent les concepts centraux de Paris 2024. Il identifie des besoins sur le territoire pour y répondre grâce aux Jeux et déjà préparer un héritage pérenne. Cela permettrait par ailleurs de sécuriser ces programmes d'investissements en les associant au projet olympique et paralympique. C'est ainsi le cas en matière de logement, afin de répondre à une demande importante au nord de Paris, avec la mobilisation post-olympique du Village des athlètes, prévu sur les communes de Saint-Denis, Saint-Ouen-sur-Seine et L'Ile-Saint-Denis, en logements privés. Ces logements sont pensés pour de l'habitat pérenne et doivent être adaptés temporairement pour accueillir les athlètes olympiques et paralympiques, et leurs équipes. En s'appuyant sur les infrastructures sportives existantes, et en mobilisant le projet du Grand Paris, sur le plan du transport mais aussi du logement, le comité veut faire la preuve de la raisonnable de sa candidature et s'attache à montrer qu'il a compris la notion de durabilité défendue par l'Agenda 2020, en l'appliquant de manière transversale dans la conception de sa candidature. Le comité de candidature a reçu le soutien de l'ONG environnementale WWF France, pour que Paris 2024 soient les premiers Jeux à respecter les accords de Paris. 1 an après la COP21, WWF France et Paris 2024 ont réunis les 20 plus grands organisateurs de GESI en France autour d'une charte de « 15 engagements éco-responsables des événements sportifs » qui se veut un cahier des charges environnemental pour toute compétition sportive, afin qu'elles contribuent aussi à la transition écologique, grâce au pouvoir d'influence du sport<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> « La population de Hambourg dit « Nein » aux JO 2024 », *Le Monde avec AFP*, 30 novembre 2015.

<sup>63</sup> <http://nonjo2024aparis.neowordpress.fr/>

<sup>64</sup> WWF France, « Les 20 plus grands événements sportifs français s'engagent pour l'environnement », 2 janvier 2017.

### 3) *Le sport au premier plan*

Le dossier de candidature de Paris 2024 retraduit deux enjeux ou ambitions : d'une part d'être les Jeux d'une nouvelle ère, qui doivent innover et répondre aux préoccupations de l'Agenda 2020 ; d'autre part de renouer avec l'héritage olympique de Pierre de Coubertin c'est-à-dire de mettre le sport et ses valeurs au service d'un projet de société. Ces deux axes directeurs ne doivent en rien coûter à l'expérience athlète qui reste centrale dans la réflexion de la candidature. La maquette de présentation<sup>65</sup> de la vision de Paris pour la XXXIII<sup>e</sup> Olympiade affirme en premier lieu sa volonté d'organiser un « formidable festival sportif » (page 13) mobilisant le patrimoine matériel et historique de Paris, ses monuments, la Seine ... comme immatériel, la culture, l'art de vivre, la gastronomie... Le sport s'insère parmi tous ces aspects de la puissance douce sur le plan international. Le comité de candidature défend des Jeux d'une nouvelle ère pour « tirer parti de l'immense potentiel du sport comme levier unique de mobilisation, d'innovation et d'héritage » (page 16). Il s'agit enfin de « démontrer l'« Olympisme en action » » (page 13) en référence à un séminaire fondateur du Département de la coopération internationale et du développement du CIO, qui s'est tenu en juin 2013, visant à « mettre le sport au service de l'humanité »<sup>66</sup>. Ce rapport précurseur de l'Agenda 2020 traitait du développement humain, d'éducation et de santé, d'écoresponsabilité, au moyen du sport.

Paris 2024 propose un concept de Jeux compacts tel que préconisé dans l'étude d'opportunité et de faisabilité qui avait été réalisée par le CFSI. On distingue deux zones de compétition, Paris Centre et le Grand Paris, avec 85% des athlètes logés à moins de 30 minutes de leur site de compétition. La spatialisation de l'évènement est conçue en cohérence avec le projet de développement urbain, pour mettre les Jeux au service des populations locales. L'objectif est bien de partir des besoins des territoires et de leurs potentialités établies pour ne pas créer de besoins superflus pour les Jeux. Sur le plan des transports en commun, leur développement doit être sécurisé et accéléré dans le cadre du Grand Paris express, permettant d'améliorer la connexion entre la ville de Paris et la Seine-Saint-Denis. Le futur Village olympique est desservi par la station Saint-Denis Pleyel, qui aspire à devenir un pôle important de correspondance du Grand Paris express. En complément, des voies olympiques sont prévues et réservées pour les délégations pendant la durée de l'évènement sur le périphérique parisien,

---

<sup>65</sup> « Paris ville candidate à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2024 », dossier de présentation – phase 1, 2016.

<sup>66</sup> « Olympisme en action – le sport au service de l'humanité », rapport du département de la coopération internationale et du développement du CIO, juin 2013.

particulièrement depuis l'aéroport Charles-de-Gaulle. La temporalité des Jeux, sur une période de vacances scolaires, laisse espérer un trafic moindre, ce qui doit aussi permettre une plus grande disponibilité des spectateurs et volontaires.

La carte des sites part des équipements existants, nombreux et renommés dans la métropole parisienne. Certains nécessitent par ailleurs une rénovation, ainsi accélérée grâce aux Jeux, comme Roland-Garros ou le stade Yves du manoir à Colombes, site historique des Jeux de 1924. Là où un site pérenne n'existe pas et dont la construction ne serait pas justifiée par un besoin établi sur le territoire, on prévoit d'utiliser des sites temporaires associés à des lieux historiques et symboliques du patrimoine parisien comme le Champ-de-Mars et le Trocadéro. On veut par ailleurs accélérer les politiques sportives de la Ville, avec par exemple un travail sur la réduction de la pollution de la Seine. Elle est un lien entre le Village olympique à Saint-Denis et Paris centre, un lieu de célébration accueillant le défilé de la cérémonie d'ouverture, mais aussi un lieu de compétition pour la natation en eau vive et le triathlon. Enfin, un seul site de compétition est à construire, il s'agit du Centre aquatique qui doit laisser à la région et à la Seine-Saint-Denis un héritage sportif incontestable. Il répond d'une part au besoin de la Fédération française de natation d'un siège compétitif, capable d'accueillir des GESI dans ses disciplines ; et d'autre part à la nécessité d'améliorer l'accessibilité à des bassins pour la population locale et notamment ses jeunes et ses scolaires. Le département du 93 connaît en effet un déficit d'équipements aquatiques, avec 1 enfant sur 2 qui ne sait pas nager<sup>67</sup>. Ce faisant, le comité de candidature montre qu'il a compris les attentes du CIO, avec un renversement de perspective pour penser les jeux à partir de la stratégie de développement des collectivités hôtes.

Le concept des Jeux doit avant tout servir le sport au sens de l'expérience athlète pendant les compétitions. Les dates des Jeux ont été choisies pour qu'il n'y ait pas d'interférence avec d'autres événements sportifs majeurs, en cohérence avec le calendrier des fédérations internationales. Les conditions météorologiques s'annoncent propices et adaptées sur la période. Le Village olympique est parfaitement connecté aux sites de compétition. Il entre dans la compacité de l'évènement puisqu'il se rassemble autour d'une vaste zone de service autour de la Cité du Cinéma. Il intègre aussi un stade d'entraînement et une salle de gymnastique, qui seraient complétés par de nombreux sites d'entraînements à proximité, grâce au réseau associatif et de clubs du sport français. Pour les Jeux Paralympiques, les hébergements consacrés seront d'autant plus concentrés, avec un service de navettes adaptées. L'objectif au

---

<sup>67</sup> Paris 2024, « Centre aquatique », consulté le 23 mai 2022. [www.paris2024.org/](http://www.paris2024.org/)

niveau du sport est enfin de servir le Mouvement olympique et paralympique. 100 ans après la dernière édition d'une Olympiade d'été en France, Paris 2024 veut prouver la capacité du sport à générer de la cohésion et du progrès social. La candidature veut renforcer un atout de la France qui est sa structuration de la pratique sportive amateur, et valoriser l'engagement citoyen et bénévole. Cette démarche doit insister sur le volet paralympique, pour améliorer la formation et l'accessibilité de l'offre de la pratique adaptée. Pour ses premiers Jeux Paralympiques d'été, Paris veut asseoir et relever leur statut de GESI, avec une stratégie de billetterie modulée, et une promotion de l'évènement mobilisant là aussi le patrimoine emblématique de la ville. Ce faisant, Paris 2024 veut montrer que son projet peut répondre aux attentes du Mouvement olympique et paralympique, et servir le sport en France et dans sa globalité.

### **C) Le temps d'une pénurie de candidatures ?**

Les contraintes croissantes pesant sur l'évènement olympique ont pu contribuer à une double prise de conscience, à la fois des opinions publiques avec des processus de contestation établis contre l'organisation des Jeux, et des villes candidates à leur accueil. Dans ce contexte, et après plusieurs échecs successifs, Paris doit faire la preuve de la compétitivité et de la pertinence de sa candidature, pour montrer qu'elle n'obtient pas les Jeux « à l'usure », malgré une concurrence réduite.

4 villes concurrentes ont en effet renoncé à candidater à l'accueil des Jeux, pour des raisons sociales, économiques ou environnementales. Seules Paris et Los Angeles restant en lice, une décision de double attribution inédite pour les olympiades d'été successives de 2024 et 2028 est prise par le CIO, à Lima en septembre 2017. Cette décision marque le point de départ d'une course de 7 ans pour le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris qui a enfin obtenu les Jeux pour 2024.

#### *1) La sentence de l'opinion publique*

Les opinions publiques des villes candidates ont peu à peu revendiqué une légitimité à se prononcer sur la pertinence ou non d'une candidature à l'organisation d'une Olympiade sur leur territoire. Derrière l'accueil des Jeux réside aussi un projet de société, et un investissement de fonds publics. Pour garantir l'acceptabilité de leur projet olympique, les villes candidates

doivent en démontrer le potentiel impact positif. Parmi les options possibles, l'une est d'impliquer l'opinion publique à travers des formes de démocratie participative. Toutefois, lorsque la candidature remporte une forte opposition le choix du référendum peut lui être fatal. Alors qu'Hambourg annonce sa volonté d'accueillir les JOE de 2024 au mois de mars 2015, les habitants de la ville, appelés aux urnes le 29 novembre, se sont majoritairement prononcés contre sa candidature<sup>68</sup>, et pour plus de 50% des électeurs appelés. Ailleurs, c'est une alternance et une opposition des décideurs locaux qui a coupé la route des concurrentes de Paris 2024.

Boston, choisie par le comité olympique étatsunien pour candidater à l'accueil des JOE 2024, a finalement rencontré une opposition locale forte et des inquiétudes quant au dépassement budgétaire qui pourrait être supporté par les contribuables. Son maire a renoncé à concourir à l'organisation des Jeux à la fin du mois de juillet 2015<sup>69</sup> et c'est Los Angeles qui a repris la candidature américaine. Quant à Rome, qui s'appuyait sur un patrimoine prestigieux allié à des infrastructures temporaires, un changement de majorité municipale n'a pas permis au comité olympique national italien de maintenir son dossier, pourtant retenu en septembre 2015 par le CIO<sup>70</sup>. Enfin, Budapest souhaitait proposer un modèle de Jeux raisonnable, dans une ville européenne moyenne, alors que la Hongrie n'a encore jamais organisé les Jeux. Mais une contestation populaire née sur les réseaux sociaux autour d'un mouvement à l'origine étudiante « Momentum » a abouti sur une pétition récoltant plus de 266 000 signatures. Il dénonce la corruption du gouvernement et une mauvaise utilisation des fonds publics. La candidature de Budapest fut donc retirée de manière anticipée<sup>71</sup>.

2 mois avant l'ouverture de la 131<sup>ème</sup> session du CIO à Lima, où doit être décidée la ville hôte des JOE de 2024, est publié le rapport d'évaluation du CIO le 5 juillet 2017. Il souligne d'entrée que ce sont les premiers Jeux à être pensés et réalisés à l'ère de l'Agenda 2020. Cela impacte aussi leur évaluation, qui se veut plus coopérative et transparente, dans l'objectif de préparer un héritage durable dès la phase de candidature et d'en éviter les surcoûts. Les autres villes potentiellement candidates ayant renoncé à accueillir les Jeux de 2024, la commission d'évaluation du CIO a visité les villes de Los Angeles et Paris au mois de mai 2017. Dans ce cadre, elle a accompagné les comités de candidature respectifs selon un processus en trois

---

<sup>68</sup> Haessler, Sabrina, « Pourquoi Hambourg dit non aux JO », *Courrier international*, 30 novembre 2015.

<sup>69</sup> « JO 2024 : Boston renonce à sa candidature, faute de soutien populaire », *Le Monde avec AFP*, 27 juillet 2015.

<sup>70</sup> « Rome renonce définitivement à sa candidature aux Jeux Olympiques 2024 », *L'Equipe avec AFP*, 11 octobre 2016.

<sup>71</sup> « JO 2024 : Budapest retire sa candidature, Paris et Los Angeles seules en lice », *Le Monde avec AFP*, 22 février 2017.

étapes pour définir : d'abord le concept de Jeux en cohérence avec le projet pour la ville et la région hôtes ; ensuite la gouvernance et le budget ; enfin le calendrier, la livraison et l'expérience des Jeux. Cela devait permettre d'identifier à la fois les opportunités et les défis propres à chaque candidature. Dans son rapport final, la commission prend également en compte les rapports économiques, le soutien de la population, et différents aspects de durabilité.

Le président de la commission d'évaluation et membre du CIO Patrick Baumann souligne que les deux villes candidates ont proposé des projets « remarquables », « gardant à l'esprit l'intérêt supérieur de leur ville et du Mouvement olympique »<sup>72</sup>. Elles font chacune un bon usage des infrastructures existantes et mobilisent des projets d'aménagement dont le besoin est établi sur le plan du transport ou du logement. Paris comme Los Angeles possèdent par ailleurs un savoir-faire et des équipements prestigieux dédiés à l'accueil d'évènements sportifs. Elles sont bien connectées au reste du monde et ont un fort potentiel de célébration. Los Angeles pourrait toutefois améliorer le marketing de son dossier consacré au sport paralympique, qui est sous-visibilisé et peu pratiqué aux Etats-Unis. Si sa candidature bénéficie d'un fort soutien politique, aucun mécanisme de concertation n'est en revanche prévu, ce qui laisse des questions d'ordre juridique à l'issue incertaine. La gouvernance serait simplifiée car il n'y a aucun site temporaire à construire et la livraison des Jeux relève dès lors du seul COJO. Pour Paris 2024, la commission salue la vision à long terme pour le territoire avec une démarche d'inclusion de la Seine-Saint-Denis à la métropole parisienne. Par ailleurs, les infrastructures de renommée mondiale de la ville conjuguées à son patrimoine exceptionnel servent la renommée de l'évènement. On reconnaît à Paris la bonne mobilisation des transports en commun, un point faible de Los Angeles. Toutefois l'accessibilité du métro parisien pourrait être améliorée pour les personnes en situation de handicap. Les deux candidatures présentent des atouts forts, qui les placent en mesure de remporter l'organisation de la XXXIIIe Olympiade. Selon la commission d'évaluation elles ont su prendre en compte et retraduire les exigences de l'Agenda 2020 dans leur proposition. Par ailleurs, le CIO a commandé deux sondages indépendants pour évaluer le soutien aux Jeux. Ils ont été réalisés par *Sports Marketing Surveys Inc.* sur un échantillon de 1800 adultes dans chaque ville candidate. 78% des habitants de Los Angeles, 72 % des Californiens et 64 % de la population américaine étaient favorable à la candidature de Los Angeles. C'est légèrement mieux que Paris qui bénéficiait du soutien de 63 % de la population à tous les niveaux – dans la ville de Paris, en région Île-de-France et dans le pays.

---

<sup>72</sup> « Principales caractéristiques de la procédure de candidature 2024 et des projets de Los Angeles et Paris », rapport de la commission d'évaluation 2024 du CIO (script vidéo), 05 juillet 2017.

## 2) Lima 2017 : un accord inédit

Avec la pression croissante des opinions publiques qui a été bien visible dans le processus d'attribution des JOE de 2024, le CIO introduit une inflexion dans sa stratégie d'attribution des Jeux. Pour limiter des coûts dits de surenchère, et s'assurer d'avoir deux candidatures compétitives et respectueuses de l'Agenda 2020, il a décidé d'une double attribution inédite des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été pour 2024 et 2028. Cette décision a été prise à l'unanimité lors de sa 130<sup>ème</sup> session à Lausanne le 11 juillet 2017 et vise à ne pas priver le Mouvement olympique de deux projets qualitatifs<sup>73</sup>. La double attribution devait être validée lors de la 131<sup>ème</sup> session en septembre à Lima par la signature d'un accord tripartite entre le CIO, les villes de Los Angeles et Paris, et leur CNO respectifs. Cet accord était conditionné à la conclusion d'un compromis entre les deux villes candidates et futures hôtes quant à la date des éditions respectives, toutes deux ayant exprimé leur préférence pour 2024. Autrement, le processus classique d'élection serait retenu pour les seuls Jeux de 2024 faisant perdre à l'un ou l'autre des deux comités la chance quasi assurée d'organiser les Jeux. Cette double désignation inédite dit beaucoup des nouveaux enjeux auxquels sont confrontés les projets olympiques et paralympiques, avec la crainte d'une pénurie de candidature qui contraint à adapter le modèle des Jeux. Tout d'abord, il faut voir que le soutien de l'opinion publique a fortement pesé dans le processus de candidature à l'obtention des Jeux de 2024. Pour deux raisons principales : il y a d'une part la préoccupation environnementale qui s'affirme et que l'Agenda 2020 aspire à intégrer ; d'autre part, la crainte par les populations locales d'un déficit budgétaire lourd qui devrait être assumé par les contribuables. Selon Wladimir Andreff, économiste du sport, on semble entrer dans une nouvelle ère aussi en raison du phénomène budgétaire de dépassement des coûts qu'il analyse comme la malédiction du vainqueur et qui contribue à décourager les villes aspirant à accueillir les Jeux, ou du moins à candidater pour obtenir leur organisation<sup>74</sup>.

A Paris, la pétition du comité « NON aux JO 2024 à Paris » n'a pas eu d'influence dans la conception de la candidature. De même, l'opposition des écologistes à la Ville de Paris, faisant pourtant partie de la majorité municipale d'Anne Hidalgo, n'a pas abouti. Le groupe EELV est le seul à avoir voté contre la candidature de Paris 2024<sup>75</sup>, alors qu'elle faisait même consensus

---

<sup>73</sup> CIO, « Le CIO prend une décision historique en acceptant d'attribuer simultanément l'organisation des Jeux Olympiques de 2024 et 2028 », *Actualités du CIO*, 11 juillet 2017.

<sup>74</sup> Andreff, Wladimir, « Pourquoi le coût des Jeux Olympiques est-il toujours sous-estimé ? La "malédiction du vainqueur de l'enchère" », n°25, *Papeles de Europa*, 2012, pages : 3-26.

<sup>75</sup> Quinault-Maupoil, Tristan, « JO 2024 : à Paris, seuls les écologistes s'y opposent », *Le Monde*, 13 avril 2015.

entre le PS et l'UMP, y compris à la suite de l'élection de Valérie Pécresse et sa majorité LR à la Région Ile-de-France. Une cohésion transpartisane qui a certainement pesé en faveur de la candidature et qui est consacrée dès juillet 2017, quand Emmanuel Macron rejoint la maire de Paris et la présidente de région à Lausanne pour présenter et soutenir la candidature de Paris 2024. On a même commencé à parler d'un esprit de Lima, après la désignation de la ville-hôte en septembre 2017 dans la capitale péruvienne : une concorde gracieuse entre des collectivités rivales, au niveau de leur étiquette politique, mais aussi en raison d'une certaine superposition des territoires.

« En fait en 2016 [*sic*] à Lima c'est le fameux voyage, on trouve sur internet, sur YouTube des vidéos très drôles, le fameux voyage où dans un même avion euh... on a des représentants du gouvernement socialiste à l'époque, [*sic*] on a Hidalgo, on a Valérie Pécresse, on a le président de la MGP, on a tous ces gens-là, et ils se succèdent sur scène à Lima pour faire la présentation. tout a été préparé en amont ensemble, chacun, Anne Hidalgo a quelques mots d'espagnol, Valérie Pécresse s'adressait en japonais aux organisateurs des Jeux de Tokyo, fin chacun avait prévu cette petite danse tous ensemble, et c'est ce qui a été appelé l'esprit de Lima et qui perdure »<sup>76</sup>.

Ce soutien total a joué en faveur de la candidature de Paris 2024, qui se retrouve en position idéale pour remporter les Jeux, tout autant que Los Angeles. Paris a rapidement fermé la porte à tout compromis estimant que la temporalité de sa candidature était alignée sur le projet d'aménagement du territoire pour 2024 et que les investissements prévus ne sauraient dès lors attendre. C'est finalement Los Angeles qui renonce à 2024, et conclut un accord avec le CIO pour accueillir l'Olympiade d'été de 2028, annoncé le 31 juillet 2017<sup>77</sup>. Avec un projet moins abouti sur des points de gouvernance ou de financement, Los Angeles peut bénéficier d'un programme de compensation budgétaire incitatif mis en place par le CIO en parallèle du processus de double attribution. Lui est accordé un usage rallongé de la « marque olympique » normalement activée 5 ans avant les Jeux, ce qui représente des intérêts financiers et marketing certains. La double attribution des Jeux est confirmée le 13 septembre 2017 à Lima par l'assemblée du CIO réunie à l'occasion de sa 131<sup>ème</sup> session. Cette double attribution constitue selon les mots du président allemand de l'institution Thomas Bach « une situation triplement gagnante ». En effet, après le scandale de dopage des JOH de Sotchi 2014, ou les controverses autour des JOE de Rio 2016 laissant des éléphants blancs coûteux et contribuant à une fracture

---

<sup>76</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Aurélien Delfour, chargé de mission auprès de la conseillère spéciale aux JOP à la région Ile-de-France, mardi 22 mars.

<sup>77</sup> Desprez, Baptiste, « Paris 2024: Paris seule en lice, Los Angeles a passé un accord pour 2028 », *Le Figaro*, 31 juillet 2012.

sociale et économique, le CIO peut contribuer plus sereinement à la planification des deux futures Olympiades d'été dont la solidité technique des dossiers a été approuvée, reconnue. Cela évite un effet de surenchère dans la compétition des candidatures conformément à l'Agenda 2020, permettant de la lisibilité aux futures villes aspirant à accueillir les Jeux, mais aussi plus de transparence et de coopération entre Paris et Los Angeles. Les deux contrats des villes hôtes pour 2024 et 2028 ont ainsi été signés ce 13 septembre 2017 par leurs maires et comités olympiques nationaux respectifs, avec le CIO. La ville de Paris s'est engagée par la signature d'Anne Hidalgo, de même que le CNOSF représenté par Denis Masseglia, à livrer les Jeux Olympiques d'Été de 2024.

### *3) Le départ d'une course de 7 ans*

4 mois après le vote de Lima, en janvier 2018, le GIP Paris 2024 qui avait porté la candidature cède la place au Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJOP) Paris 2024, une association de droit français présidée par Tony Estanguet, avec Etienne Thobois au poste de directeur général. Bernard Lapasset en est par ailleurs le président d'honneur. Sa mission est « de planifier, organiser, financer et livrer les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024 »<sup>78</sup>. Ce faisant, le COJOP doit respecter le contrat de ville hôte qui a été signé entre le CIO, la Ville de Paris et le CNOSF. Il doit également assurer la promotion en France et à l'international des Jeux de Paris, et s'assurer que leur livraison respecte les engagements pris en matière de durabilité et d'héritage. Conformément à la volonté affirmée depuis la candidature de laisser l'initiative au mouvement sportif, celui-ci dispose de plus de la moitié des voix (20) au conseil d'administration, grâce à une puissante commission des athlètes. Siègent également les représentants des collectivités hôtes et des personnalités issues de la société civile, pour les organisations représentatives des salariés et employeurs, et des ONG. Le budget du COJOP qui s'élève en mai 2022 à 3.9 milliards d'euros est à 97% financé par des recettes privées. L'objectif de Paris 2024 est que « les Jeux financent les Jeux »<sup>79</sup>. Le premier contributeur est le CIO, pour 1 219 millions d'euros, suivis par les partenaires privés et la billetterie pour autour de 1 100 millions d'euros chacun, complétés par divers revenus de licence. Les 3% restants sont financés par des entités publiques et sont ciblés sur des

---

<sup>78</sup> Paris 2024, « Mentions légales », consulté le 25 mai 2022. <https://www.paris2024.org/fr/mentions-legales/>

<sup>79</sup> Paris 2024, « Les Jeux financent les Jeux », consulté le 15 mai 2022. <https://www.paris2024.org/fr/financement-des-jeux/>

investissements spécifiques aux Jeux Paralympiques. Le budget du COJOP représente les coûts directs liés à l'aménagement, la logistique, la restauration et éventuellement les infrastructures temporaires. Un important poste de dépense est la communication, le marketing du projet.

Pour ce qui relève du budget hors COJOP, les projets de développement territoriaux, ils sont co-financés par des entités publiques et privées. Il s'agit des constructions ou rénovations d'infrastructures de sport, de logement, de transport... qui sont mobilisées dans le projet mais dont l'intention précédait la candidature, et dont l'héritage se veut tangible. Ces investissements sont organisés dans le cadre des Jeux de 2024 par la Société de Livraison des Ouvrages Olympiques (SOLIDEO). Cet établissement public est chargé de « financer, superviser et livrer les ouvrages et opérations d'aménagement nécessaires aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 »<sup>80</sup>. L'Etat en est le premier financeur à hauteur de 1 milliards d'euros, suivi par le Ville de Paris et la Région Ile-de-France amenant chacune 135 millions d'euros. Vient ensuite le concours du Conseil Départemental de la Seine Saint-Denis pour 67 millions et enfin d'autres collectivités locales pour 108 millions, dont Marseille qui doit accueillir un village des athlètes secondaire pour les épreuves de voile. Son budget total est de 3,2 milliards d'euros. Le financement du Village olympique est lui issu d'un partenariat public-privé, en fonction de l'utilisation finale des logements. Pour des résidences privées, le coût est pris en charge par des promoteurs, et s'agissant des futurs logements sociaux qui doivent compléter le parc de la Seine-Saint-Denis ils sont pris en charge par des bailleurs sociaux. Il en va de même pour le Village des médias ce qui amène la contribution de financeurs privés à 1.6 milliards d'euros.

Cette gouvernance est consolidée par un ensemble d'initiatives publiques et législatives pour assurer la transparence, l'efficacité budgétaire, l'impact social du processus d'organisation des Jeux. Le projet de loi relatif à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 reconnaît 3 objectifs : mettre en œuvre le contrat de ville-hôte ; créer un régime dérogatoire au droit commun pour permettre le respect du calendrier de construction des infrastructures nécessaires ; et garantir l'éthique et l'exemplarité de la compétition. En ce sens, l'Agence française anticorruption (AFA), la Cour des comptes, le Tribunal arbitral du sport (TAS) et la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) ont effectivement un rôle à jouer. Or l'AFA a ainsi salué dans des travaux datant de début 2021 la volonté d'exemplarité de la compétition mais estimait toutefois que le cadre mis en place au sein du COJO n'était pas

---

<sup>80</sup> SOLIDEO, « Nos missions », consulté le 16 mai 2022. <https://www.ouvrages-olympiques.fr/fr/missions>

à la hauteur de ses déclarations, laissant craindre de potentiels conflits d'intérêts. Il appartient à la gouvernance des Jeux de tout mettre en œuvre pour les éviter<sup>81</sup>.

En parallèle du COJOP, qui travaille avec la SOLIDEO et les collectivités hôtes, a été créée une Délégation interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, ainsi qu'un comité interministériel subséquent, chargé de définir les orientations pour l'organisation des Jeux, dans lequel siègent les ministres concernés, et peu ne le sont pas. Les parlementaires sont par ailleurs partie prenante du projet puisque deux députés et deux sénateurs siègent à la commission d'éthique et de rémunération de Paris 2024. L'esprit de Lima semble perdurer car les Jeux se montrent une opportunité d'investir et améliorer la vie de la cité. Après la campagne des municipales parisiennes puis des élections régionales pour l'Ile-de-France, un autre moment important pour placer le sport au premier plan de l'agenda politique est la campagne présidentielle de 2022 où s'affrontent par ailleurs les personnalités dirigeantes de trois collectivités majeures dans l'organisation des Jeux : outre le chef de l'Etat Emmanuel Macron candidat-vainqueur à sa réélection, étaient aussi en lice la maire de Paris Anne Hidalgo, et la présidente de région Valérie Pécresse. Pour autant, cette rivalité n'empêche pas le bon avancement des travaux olympiques selon Aurélien Delfour, chargé de mission JOP pour la région Ile-de-France.

« Il vous a pas échappé que on a les trois principaux acteurs publics des Jeux qui sont l'Etat, la mairie de Paris et la région Ile-de-France ont leur trois têtes s'affrontent dans ... trois semaines. Nous ça change pas grand-chose à notre quotidien parce que les sujets il faut les construire après voilà ça reste éminemment politique, mais au bon sens du terme. Ça touche à la politique, à la vie de la cité, et puis même à la vie du pays»<sup>82</sup>.

L'organisation des Jeux constitue en effet un enjeu éminemment politique, en matière d'aménagement du territoire, de visibilité médiatique et de retombées économiques des compétitions. L'ampleur de l'évènement lui confère un fort potentiel d'impact qu'il s'agit de mettre à profit et d'optimiser. Une coordination et coopération des pouvoirs publics est indispensable à la réussite des Jeux. C'est tout l'enjeu d'une réflexion sous le prisme de l'héritage qui doit être intégré de manière transversale dans chacune des décisions prises par le COJOP.

---

<sup>81</sup> « JO de Paris-2024 : deux rapports pointent des « risques » d'atteinte à la probité », *Le Monde avec AFP*, 26 novembre 2021.

<sup>82</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Aurélien Delfour, chargé de mission auprès de la conseillère spéciale aux JOP à la région Ile-de-France, mardi 22 mars.

\* \* \*

Ainsi, dans la conception de sa candidature, Paris 2024 a su prouver que le modèle de Jeux proposé répondait aux nouveaux défis de l'olympisme en intégrant pleinement les directives de l'Agenda 2020. Son modèle de gouvernance réservant une place centrale aux athlètes comme son programme d'héritage ont constitué des arguments importants, dans une candidature qui met le sport au premier plan et valorise le levier de mobilisation et d'action qu'il représente. Alors que les autres villes candidates ont subi le rejet de leurs opinions publiques ou la réticence des décideurs locaux, seules restaient en lice Los Angeles et Paris pour l'organisation des JOE de 2024. Les deux projets de qualité ont amené une inflexion dans le processus d'attribution des Jeux, dans le prolongement de l'Agenda 2020, puisque le CIO a décidé de manière inédite d'une double attribution de la ville hôte des éditions de 2024 et 2028, respectivement donc Los Angeles et Paris. Il s'agit désormais de concrétiser les propositions du comité de candidature pour parvenir à proposer un nouveau modèle de Jeux, entrer dans une nouvelle ère. C'est le travail du COJOP Paris 2024, impulsé par le mouvement sportif et notamment le CNOSF et le CPSF, avec la SOLIDEO et aux côtés des pouvoirs publics et collectivités hôtes. Paris 2024 souhaite mettre à profit les 7 années de préparation des Jeux pour fonder dès lors son programme d'impact et d'héritage, pour le sport et le territoire, en proposant un nouveau modèle d'évènement sportif responsable sur les plans social et environnemental, au service du Mouvement olympique et paralympique.





### III. Le projet Paris 2024 et son programme d'héritage

Les 7 années qui courent de Lima 2017 à Paris 2024 doivent être le moment de la concrétisation des engagements pris pendant la candidature au niveau de son projet d'héritage pour le sport et le territoire français. La volonté du COJOP Paris 2024 est de penser les Jeux d'une nouvelle ère. Il revendique un véritable effort de refondation du modèle d'organisation de l'évènement olympique, selon une méthode qui serait transposable aux futurs Jeux. Ce nouveau modèle d'organisation des GESI en France sert enfin son intention revendiquée d'accueillir de grands évènements sportifs, et qui ne doit pas faiblir après l'accueil des Jeux.

Cette démarche se traduit par une gouvernance innovante, renforçant la place des athlètes pour penser au mieux l'expérience des Jeux et la célébration du sport. Ils contribuent aussi au programme d'impact social et de durabilité de Paris 2024 en collaboration avec des experts sur les sujets d'environnement ou de responsabilité sociale, ainsi qu'avec les collectivités hôtes. Justement, l'implication du territoire est l'un des défis majeurs identifiés par Paris 2024, qui défend un renversement de perspective, partant des besoins des territoires pour penser l'organisation des Jeux. L'héritage doit bien sûr être sportif, pour nourrir la pratique et la culture du sport en France, au niveau le plus large des clubs et réseaux associatifs, comme au niveau le plus haut de la performance. L'innovation de Paris 2024 enfin doit servir le Mouvement olympique et paralympique.

#### A) Une gouvernance innovante

Selon Richard Ferrand, président de l'Assemblée nationale, qui a reçu une délégation du COJOP emmenée par Tony Estanguet à l'occasion de la Semaine Olympique et Paralympique (SOP) 2022, la France peut « innover, oser, annoncer le monde qui vient » à travers les Jeux de Paris<sup>83</sup>. Dans cette perspective, 3 défis sont reconnus et identifiés. En premier lieu, celui d'organiser un festival sportif célébrant le sport de manière ouverte et populaire. Ensuite, de concevoir et accomplir un programme d'héritage matériel comme immatériel, mobilisant le sport comme outil d'impact social. Enfin, grâce au concept de durabilité, Paris 2024 veut s'engager pour le territoire et le climat.

---

<sup>83</sup> Richard Ferrand, conférence à l'occasion de la Semaine Olympique et Paralympique à l'Assemblée nationale, 26 janvier 2022.

La célébration du sport, dans laquelle apparaît de manière centrale l'expérience athlète, est pensée par la commission des athlètes, réunissant des sportifs français d'expérience. Cette commission intervient aussi de manière transversale sur les sujets d'impacts sociaux et d'héritage pour utiliser le sport comme un levier d'action et de mobilisation conformément au projet annoncé dans la candidature de Paris 2024. Enfin, la gouvernance de Paris 2024 veut innover en matière d'ambition environnementale grâce au concept de durabilité, instituant pour ce faire un Comité pour la Transformation Ecologique des Jeux.

### 1) *La célébration du sport*

La commission des athlètes doit être intégrée à tous les comités d'organisations des JOP, d'été comme d'hiver, c'est une exigence du CIO. Paris 2024 a voulu se saisir de cet outil pour impliquer les athlètes et parvenir à des Jeux pensés pour et par eux. Elle est composée de 18 olympiens et paralympiens, et présidée par Martin Fourcade, biathlète français emblématique et multimédaillé aux JOH. Elle entretient des échanges réguliers avec la commission des athlètes du CIO pour un aboutir à un concept de Jeux inclusif. Dans cette perspective, et à l'approche de la fin du mandat de Tony Estanguet, la candidature de Martin Fourcade a été proposée pour intégrer la commission des athlètes du CIO, où il a été élu en février 2022 pendant les Jeux d'hiver à Pékin. Au sein du COJOP, la commission des athlètes est consultée en amont des décisions sur les choix stratégiques, ou les aspects de célébration mais aussi sur la logistique pure de l'évènement. Elle contribue notamment à la conception du Village olympique et paralympique. Le travail principal de la commission des athlètes du COJOP est de penser « l'expérience athlète » pour les Jeux. Selon Brice Guyart, athlète olympique médaillé d'or au fleuret, qui en est le manager, il s'agit de « s'assurer que dans ce qu'on va proposer que ce soit au village, sites d'entraînements, sites de compétition ou sur les sites de célébration, sur les cérémonies, il y ait le bon niveau de service pour les athlètes que leur expérience soit belle, innovante, à la fois tournée sur la performance mais aussi sur l'échange... bref le *one time in a life* »<sup>84</sup>. Les aspects de célébration sont importants pour mettre en valeur les athlètes et leurs performances pendant les deux quinzaines de compétitions. La commission des athlètes contribue à cette réflexion, autour de tous les attributs et récompenses de participation aux Jeux.

---

<sup>84</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Brice Guyart, Senior Manager à la Direction des Sports du COJOP Paris 2024, lundi 4 avril 2022.

« On a travaillé également sur des concepts, pour l'instant on n'a pas communiqué dessus, mais de célébration d'athlète médaillés pendant les Jeux ... (suspense). Tu connais la cérémonie de remise des médailles voilà, mais au-delà de ça avec une célébration, une mise en avant, une valorisation des athlètes médaillés un peu unique donc on est en train de travailler sur des concepts. Et ducoup là-dedans le grand public a sa ... a une place. C'est pas juste pour l'athlète mais c'est aussi pour rapprocher le sport du grand public et potentiellement de spectateurs qui n'auraient pas de billetterie... »<sup>85</sup>

Dans un esprit de célébration ouverte on voit que la commission des athlètes travaille à l'inclusion du grand public dans un esprit d'échange revendiqué. Les deux premières phases de l'ouverture de la billetterie se feront ainsi selon des créneaux d'achat attribués par tirage au sort. Au total près de 10 millions de billets devraient être en vente pour les Jeux Olympiques et 3,4 millions pour les Jeux Paralympiques. Paris 2024 défend une billetterie accessible avec près de la moitié des billets grand public pour les épreuves olympiques à moins de 50€, 25€ pour les Jeux paralympiques, avec un prix d'entrée respectivement à 24€ et 15€ dans lesquels seront disponibles 1 million et 500 000 billets<sup>86</sup>. C'est proche et même légèrement mieux que les stratégies de Londres, Rio ou Tokyo. On ne connaît toutefois pas le prix des meilleures places, qui ont pu atteindre des prix exorbitants pendant les éditions précédente. La commission des athlètes se veut à la fois force d'innovation et de proposition. C'est dans ce même sens que va le concept de cérémonie d'ouverture unique pensé pour les Jeux Olympiques, avec un défilé sur la Seine, qui est toujours ce lien entre le territoire et le sport. La cérémonie d'ouverture est le moment qui rassemble l'audience, qui introduit l'évènement, qui ramène les (télé) spectateurs. Cela doit être un moment porteur de message. Dans le cadre de Paris 2024, elle sera le symbole de l'alliance entre sport, culture, et patrimoine que représente l'évènement. Elle a aussi une volonté d'ouverture, puisqu'à travers le défilé sur la Seine, c'est aussi une cérémonie plus proche du public, en partie gratuite, et étendue. On multiplie par 10 l'accessibilité de l'évènement, et on renoue avec le patrimoine comme le souhaitait la candidature<sup>87</sup>. L'ouverture au public passe aussi par l'organisation inédite d'un marathon pour tous, sur le tracé de l'épreuve olympique. Enfin, l'aller-retour entre le sport et le patrimoine sert aussi à mettre en valeur les épreuves paralympiques. Cela leur donne de la visibilité, et assoit la dimension de cette compétition.

---

<sup>85</sup> *Ibid.*

<sup>86</sup> Paris 2024, « les grands principes de la billetterie », dossier de presse, 21 mars 2022.

<sup>87</sup> Tony Estanguet, conférence à l'occasion de la Semaine Olympique et Paralympique à l'Assemblée nationale, 26 janvier 2022.

Les sites des épreuves olympiques et paralympiques sont mutualisés afin de remobiliser un maximum d'infrastructures existantes mais aussi de renforcer la place des Jeux paralympiques dans l'évènement.

« Moi je trouve déjà qu'il y a un concept fort pour rebondir sur ces sites iconiques c'est que c'est une même expérience pour les athlètes olympiques et paralympiques, le plus possible sur les mêmes sites. C'est le cas en escrime, en taekwondo au Grand Palais. Le Grand Palais éphémère t'auras du judo et du para judo, la lutte aussi qui n'a pas son pendant paralympique mais tu auras le rugby fauteuil. [...] Donc voilà tous ces exemples là je trouve déjà qu'en termes d'expérience athlète c'est ... bah ouais c'est une vraie preuve de la volonté de proposer des Jeux qui soient pas au rabais, qui soient spectaculaires, qui valorisent aussi toutes les disciplines paralympiques »<sup>88</sup>

Selon Brice Guyart, le volet paralympique est ainsi valorisé par la mutualisation des sites. Le défi reste tout de même de susciter plus d'attractivité et de parvenir à une suffisante visibilité auprès du grand public. Dans cette démarche, France Télévisions a annoncé être le diffuseur exclusif des Jeux Olympiques et Paralympiques, tous deux retransmis dans leur intégralité<sup>89</sup>. Cela sert la volonté de Paris 2024 de reconnaître aux Jeux Paralympiques leur statut de GESI au même titre que les Jeux Olympiques. C'est la première fois que la France organise des jeux paralympiques d'été ce qui est important pour faire évoluer le regard sur les handicaps. Cela doit faire partie de l'héritage des Jeux. Si les dates prévues pour les Jeux Paralympiques ont été décalées d'une semaine, pour éviter d'éventuelles perturbations de trafic notamment liée à la rentrée scolaire, une partie de la compétition coïncide bien avec le début des classes. C'est une occasion forte de discuter du handicap à l'école et de contribuer à améliorer la connaissance du handisport. Pour les personnes en situation de handicap, le sport peut se convertir en outil de bien-être et d'inclusion sociale. Dans sa politique de recrutement également, Paris 2024 favorise l'inclusivité, la diversité, et la parité. Et le COJOP revendique la mobilisation du sport comme outil d'impact social à travers des programmes spécifiques ou transversaux, notamment pris en charge par la direction Impact & Héritage.

---

<sup>88</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Brice Guyart, Senior Manager à la Direction des Sports du COJOP Paris 2024, lundi 4 avril 2022.

<sup>89</sup> Gerber, Louise, « Paris 2024 : France Télévisions sera le diffuseur officiel des Jeux Paralympiques », *Franceinfo sport*, 18 janvier 2022.

## 2) *L'impact social*

En 1900, se tenait la première compétition olympique féminine ; en 1924, Paris innovait encore avec la construction du premier Village olympique ainsi que l'organisation d'une cérémonie finale. En 2024, Paris a l'ambition d'organiser les premiers Jeux paritaires, avec autant de femmes que d'hommes participant aux compétitions. Plus égalitaire aussi sur le volet paralympique, avec un logo partagé, des sites mutualisés, et un diffuseur unique. L'organisation des Jeux permet de faire avancer des sujets de société au moyen du sport comme la parité, l'inclusion, la cohésion mais aussi l'acceptation et la connaissance du handicap, en travaillant notamment avec les plus jeunes. La jeunesse étant un public cible identifié depuis la candidature par Paris 2024.

La SOP se déploie spécifiquement à destination des écoles, qui sont « un espace clé pour démocratiser l'accès et la pratique du sport »<sup>90</sup>. C'est pourquoi le COJOP a développé, en partenariat avec le ministère de l'Education nationale, un label Génération 2024 à destination des établissements scolaires et de l'enseignement supérieur, qui doit encourager les passerelle entre le monde scolaire et le mouvement sportif<sup>91</sup>. L'objectif est de participer à la promotion de la pratique du sport et de l'évènement olympique à travers l'accueil et l'échange avec des sportifs de haut niveau qui eux aussi espèrent former une génération 2024. Le sport peut également être utilisé pour encourager l'engagement citoyen et bénévole, comme l'étude d'opportunité réalisée par le CFSI le soulignait déjà. Il y a d'une part une forme de responsabilité des athlètes à participer à la défense et la promotion des valeurs de la République. D'autre part la dynamique des Jeux, à travers des évènements comme la SOP, peut contribuer à la diffusion des valeurs du sport et de l'olympisme, telles que le partage, la transmission, mais aussi l'acceptation de la différence.

Paris 2024 revendique ainsi des Jeux plus ouverts, plus égalitaires, plus responsables : à l'appui d'experts qui ont intégré la gouvernance du COJOP pour exprimer leurs avis et recommandations dans des comités thématiques consultatifs. C'est le cas du comité de suivi de la charte sociale créé en décembre 2020 qui est une innovation de Paris 2024. Il réunit le COJOP, la SOLIDEO et les organisations syndicales et patronales. Il est chargé d'assurer la

---

<sup>90</sup> Tony Estanguet, conférence à l'occasion de la Semaine Olympique et Paralympique à l'Assemblée nationale, 26 janvier 2022.

<sup>91</sup> Paris 2024, « Label Génération 2024 », consulté le 06 mai 2022. <https://generation.paris2024.org/label-generation-2024>

promotion des engagements socio-économiques pris par la candidature en matière d'économie sociale et solidaire, d'inclusion, mais aussi de la place du sport dans le milieu professionnel au bénéfice de l'impact social et de la qualité des conditions de travail. Ces thématiques sont prises en charge par la direction Impact & Héritage. Romain Riboud, ancien para-athlète en ski alpin et chargé de programmation au sein de cette direction, définit ainsi son objectif :

« [Les Jeux doivent être utiles] dans les territoires dans lesquels ils sont implantés, donc qu'ils créent de l'emploi qu'ils emmènent des marchés pour les entreprises, qu'ils incitent les Jeunes à s'engager dans le bénévolat et en particulier dans le bénévolat sportif et que *in fine* ils rendent ces territoires plus attractif avec notamment des gros enjeux autour de la Seine-Saint-Denis »<sup>92</sup>.

Cela se traduit par trois axes d'action qui constituent ensemble un outil de communication, un plaidoyer pour le bouger plus, c'est-à-dire développer l'activité physique au quotidien : à l'école, en entreprise, et dans la ville, à l'aide notamment du design actif. La volonté de Paris 2024 n'est pas seulement de préparer un impact social mais aussi de le mesurer, de le quantifier, pour pouvoir retranscrire ces efforts dans une méthode qui serait laissée en héritage au COJOP et au mouvement sportif français mais aussi au CIO. C'est l'un des programmes transverses pris en charge par la direction Impact & Héritage.

« On essaie de faire en sorte d'expliquer ce que les Jeux et ce que l'ensemble de nos programmes créent comme valeur sociale pour nos territoires. C'est tout un tas de méthodes qui peuvent soit quantifier l'impact, c'est-à-dire le monétiser, soit faire des études un peu plus qualitatives ce qu'on appelle des *case studies* où on vient sur une thématique précise dire, donner des chiffres, sur quel est réellement l'impact social »<sup>93</sup>.

L'un des premiers résultats de ce programme est une cartographie de l'emploi généré par Paris 2024 permettant d'établir que 150 000 emplois vont être mobilisés pour les Jeux, sur des secteurs identifiés, dont la moitié dans la filière événementielle (qui recouvre la communication, la restauration, mais aussi la sécurité ou la logistique), et 60 000 en tourisme, ainsi que 11 700 dans le domaine de la construction<sup>94</sup>. Un autre exemple du travail de cette direction est la stratégie responsable des achats qui vise à « favoriser l'accès aux marchés aux structures de l'économie sociale et solidaire, aux petites et moyennes

---

<sup>92</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Romain Riboud, PMO Direction Impact & Héritage du COJOP Paris 2024, mercredi 27 avril 2022.

<sup>93</sup> *Ibid.*

<sup>94</sup> « Cartographie des emplois directement mobilisés par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 », étude réalisée par le CDES et Amnyos Groupe, mars 2019.

entreprises notamment celles de Seine-Saint-Denis »<sup>95</sup>. Dans une volonté de transparence Paris 2024 a ainsi créé un certain nombre de plateformes : Entreprises 2024, ESS 2024 et Emploi 2024, pour faciliter l'accès à l'information en matière de formation, d'emploi, de marché, pour faire bénéficier de l'impact social et en l'occurrence économique également des Jeux. L'idée étant de pérenniser ces structures pour qu'elles puissent jouer un rôle dans l'organisation d'évènements postérieurs. C'est aussi l'enjeu du partenariat de Paris 2024 avec Pôle Emploi, pour accompagner et former des personnes en recherche d'emploi vers des métiers de l'évènementiel. Enfin, Paris 2024 a créé un fonds de dotation souverain par lequel le COJOP co-finance des projets mobilisant le sport comme outil d'impact social. Trois cibles sont identifiées, les fédérations, les collectivités territoriales et les associations locales qui peuvent aussi répondre aux appels à projet Impact 2024 en consortium à l'échelle régionale ou nationale, pour encourager les liens avec les acteurs économiques. Paris 2024 n'opère pas ces projets directement mais contribue, par le co-financement, à leur visibilité.

« ce que je peux te dire c'est que là chez Paris 2024, le fait d'avoir sanctuarisé un budget là-dessus, d'avoir un niveau d'ambition qui est celui que je viens de t'expliquer, clairement on met la barre assez haute et d'ailleurs je trouve que ça contribue à l'acceptation d'évènements comme les Jeux Olympiques qui peuvent être assez décriés par ailleurs »<sup>96</sup>

L'ensemble de ces mesures d'impact social vise enfin à améliorer l'acceptabilité de l'investissement dans l'organisation d'un évènement de l'ampleur des Jeux. Depuis les Jeux de Londres 2012, la norme ISO 20121 souhaite encadrer les enjeux de responsabilité sociale et environnementale l'organisation de grands évènements. Paris 2024 souhaite aller plus loin en faisant évoluer cette norme pour « la renforcer, pour qu'il y ait un peu plus d'ambition dans la prise en compte de ces enjeux et que on renforce la question notamment de l'héritage en tous cas de l'impact de long terme des évènements »<sup>97</sup>. Le CIO impose aux COJOP de se faire certifier par rapport à la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la livraison des Jeux. Participer à la révision de cette norme ISO 20121 contribuerait à affirmer des standards plus exigeants pour que l'organisation d'évènements de moyenne ou grande ampleur, sportifs ou non, correspondent à l'évolution de la société sur les sujets d'inclusion, d'égalité et parité, et d'environnement.

---

<sup>95</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Romain Riboud, PMO Direction Impact & Héritage du COJOP Paris 2024, mercredi 27 avril 2022.

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> *Ibid.*

### 3) *La durabilité*

Paris 2024 parle de « sobriété responsable » comme concept transversal de sa candidature. L'idée est d'abord soutenue par la compacité de l'évènement puisque 24 sites de compétitions parmi 32 disciplines sont situés dans un rayon de 10 kilomètres autour du Village olympique, ce qui optimise les infrastructures existantes et réduit les déplacements directement liés à la compétition. Cela doit permettre de limiter aussi l'artificialisation excessive des sols. Toutefois, certaines décisions ont provoqué une contestation populaire comme à Aubervilliers, où les jardins ouvriers étaient menacés par la construction d'une piscine, prévu comme site d'entraînement pendant les Jeux, ainsi que d'une gare de métro du Grand Paris express. Selon ses utilisateurs, ces jardins sont indispensables pour lutter contre les îlots de chaleurs en Ile-de-France et assurer à ce quartier un accès à une alimentation locale abordable. Refusant d'être déplacés mais reconnaissant l'utilité de l'infrastructure pour le territoire, ils ont amené l'affaire devant la justice. La Cour administrative d'appel de Paris a invalidé le plan local d'urbanisme qui permettait une telle opération, allant à l'encontre de l'urgence écologique selon ses opposants. Elle a enjoint l'établissement public territorial Plaine commune, qui est l'intercommunalité compétente dirigée par le maire de Saint-Denis Mathieu Hanotin, à mettre en conformité le projet rapidement, dont le permis de construire n'a pas été annulé<sup>98</sup>.

Par ailleurs, pour servir la sobriété du budget et prendre en compte les conséquences de la pandémie du Covid-19 sur l'avancement des travaux, un réaménagement de la carte des sites de compétitions a été décidé. Le bureau exécutif du COJOP a présenté le 25 novembre 2020 une nouvelle carte des épreuves, déplaçant la natation à l'Arena La Défense où des tribunes ne sont pas à construire. Le plongeon, la natation synchronisée et le waterpolo restent à Saint Denis qui lutte pour conserver un maximum d'épreuves. Paris 2024 avait en effet présenté sa candidature comme un outil de développement et de visibilité pour le 93. Le handball est déplacé du Parc des expositions de la Porte de Versailles au stade Charles Mauroy à Lille qui bénéficie d'une jauge plus grande. Le COJOP a annoncé prendre cette décision en concertation avec les athlètes et fédérations concernés. Ce remaniement, en plus d'un recentrement des services de transport et de restauration, doit permettre une économie de 400 millions d'euros<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> « JO 2024 : la justice demande de préserver les jardins d'Aubervilliers », *Franceinfo sport avec AFP*, 10 février 2022.

<sup>99</sup> Paris 2024, « Paris 2024 présente un nouveau concept qui renforce ses atouts de départ », communiqué de presse du COJOP Paris 2024, 25 novembre 2020.

Ensuite, on prépare la durabilité des jeux à travers la neutralité carbone. Tokyo 2020 avait fait la promesse du meilleur bilan carbone pour une olympiade, en compensant les émissions de CO2 estimées à 2,73 millions de tonnes pour la globalité de l'événement dont 1,5 millions pour les travaux. Si le report de l'édition a entraîné des surcoûts économiques, sur le plan environnemental le huis clos a évité le déplacements de milliers de spectateurs étrangers : une « économie » carbone estimée à 340 000 tonnes<sup>100</sup>. Paris 2024 a choisi l'approche ERC : éviter, réduire, compenser. Eviter d'abord des constructions superflues au lourd impact carbone et privilégier l'utilisation d'énergies renouvelables et de matériaux peu polluants. Réduire ensuite les émissions carbonées, l'objectif étant de diviser de moitié le bilan carbone des Jeux par rapport aux éditions précédentes pour ne pas dépasser un total de d'1,5 millions de tonnes de CO2. Ce sont des émissions dites résiduelles qui ne peuvent être évitées, dues aux grands programmes de construction principalement. Cela passe aussi par une gestion d'ambitieuse des déchets, un service de restauration durable d'approvisionnement local et un plan de transport adapté, voire la mise en place de la gratuité des titres de transports en commun pour les personnes détentrices d'un billet d'accès à la compétition. Compenser enfin, ce qui se faisait classiquement dans la postérité de l'évènement et qui est intégré dans la stratégie de Paris 2024 avant même la tenue des Jeux, en soutenant des projets de contribution climatique.

Paris 2024 veut ainsi innover pour être en mesure de proposer une « méthode carbone » applicable à toute organisation de GESI identifiant les bonnes pratiques à adopter<sup>101</sup>. Pour ce faire, le COJOP a annoncé en décembre 2021 la création d'un Comité pour la Transformation Ecologique des Jeux, présidé par Gilles Bœuf, accompagné de « 9 experts en biodiversité, climat, énergie, restauration, économie circulaire, numérique, constructions ou encore en innovation responsable » et dans lequel siègent des représentants de tous les acteurs impliqués par le processus d'organisation. Selon le communiqué de presse de Paris 2024, le rôle de ce comité est d'accompagner le COJOP dans sa stratégie climatique et environnementale. Gilles Bœuf siège donc au conseil d'administration, pour assurer le suivi et la mise en œuvre des recommandations émises<sup>102</sup>. Cette dimension de durabilité doit servir l'engagement de Paris 2024 de laisser un héritage pérenne au territoire, matériel comme immatériel.

---

<sup>100</sup> Tokyo 2020, « Overview of the Tokyo 2020 Games Sustainability Progress Report », mars 2019.

<sup>101</sup> Paris 2024, « Des Jeux qui s'engagent pour le climat », consulté le 10 mai 2022, <https://www.paris2024.org/fr/methode-carbone/>

<sup>102</sup> Paris 2024, « Paris 2024 annonce la création du Comité pour la Transformation Ecologique des Jeux », communiqué de presse du COJOP Paris 2024, 9 décembre 2021.

## **B) Une empreinte durable pour le territoire**

C'était un argument fort de la candidature de Paris 2024 : un modèle d'organisation qui parte des besoins du territoire pour que les Jeux ne soient pas un prétexte d'investissement. L'engagement des territoires fait ainsi partie des défis identifiés par le comité de candidature et reconnu par le COJOP. Au moyen du sport, l'organisation des Jeux doit permettre d'apporter des réponses économiques, sociales, et sociétales à des territoires et des publics qui seraient plus éloignés de la pratique du sport.

Ce programme concerne d'abord les collectivités hôtes des compétitions, et plus particulièrement le département de la Seine-Saint-Denis, qui doit être mieux connecté à la métropole parisienne grâce aux Jeux. Ensuite, Paris 2024 a développé un certain nombre de labels et de programmes à destination des collectivités territoriales pour que ces Jeux ne soient pas seulement ceux de la capitale mais impliquent bien tout le territoire. L'organisation des Jeux représente aussi une opportunité économique, avec une ouverture des marchés et une stimulation de l'innovation à travers les infrastructures à construire ou rénover. Enfin, derrière l'organisation se retrouvent des enjeux d'aménagement urbain, et d'accessibilité, que ce soit au niveau de l'équipement sportif mais aussi des transports ou du logement.

### *1) Un renversement de perspective*

Pour répondre aux exigences de l'Agenda 2020 et dans la droite ligne des fondations posées par le dossier de candidature de Paris 2024, l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques doit servir le territoire. Elle doit améliorer l'offre et l'accessibilité des services de transport et de logement, et bien sûr d'équipements sportifs. C'est dans cette dynamique que s'inscrit le programme de construction du Centre aquatique à Saint-Denis, tout comme le plan de transport étroitement lié au Grand Paris Express. En raison des échéances strictes d'un chantier à date, les Jeux peuvent être un accélérateur du changement. Paris 2024 veut s'inspirer des Jeux de Londres qui ont montré que « les JOP pouvaient être un formidable outil d'aménagement du territoire, de cohésion et de fierté nationales, de rayonnement » selon l'étude de faisabilité réalisée par le CFSI. « Les autorités britanniques estiment ainsi que l'organisation des Jeux leur a permis de gagner entre 20 et 30 ans en matière de développement territorial »<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> CFSI, « Synthèse de l'étude d'opportunité sur la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris », février 2015.

En ancrant le Village olympique et paralympique ainsi que plusieurs d'épreuves dans le département de la Seine-Saint-Denis, Paris 2024 veut donner des outils de développement au territoire le plus jeune et le plus cosmopolite de France, en matière de sport mais aussi de logement, d'emploi et de cohésion sociale. Cet atout avait été salué dans la phase d'évaluation de la candidature par le CIO. Sur les berges de la Seine, le Village se veut être un site particulièrement bien connecté et équipé pour servir à la fois la compacité de l'évènement mais aussi le niveau de service de l'expérience athlète. Il a une capacité d'accueil de 17000 résidents, sans qu'aucun logement temporaire ne soit utilisé pour les Jeux. Cela remplit un objectif de revitalisation d'un territoire où la demande de logements est élevée. Un quartier nouveau et responsable doit aussi permettre d'améliorer l'attractivité et l'accessibilité des villes de Saint-Denis, Saint-Ouen-sur-Seine et L'Ile-Saint-Denis, avec des transports efficaces vers le centre de Paris. La Seine-Saint-Denis n'accueille pas seulement le Village des athlètes, ou le Centre aquatique. Si elle a perdu la natation à la suite d'un remaniement des sites en novembre 2020, les autres épreuves aquatiques se tiendront bien à Saint-Denis. Le volley a été déplacé au Parc des Expositions, et le badminton à la porte de la Chapelle car ils nécessitaient un pavillon temporaire au Bourget. En échange, Saint-Denis a récupéré le rugby à 7 au Stade de France, ainsi que l'escalade, récemment entrée au programme olympique. Elle nécessite donc la construction d'une infrastructure neuve, mais qui vient répondre à un besoin spécifique sur le territoire. Selon le président du Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis Stéphane Troussel « C'est en Seine-Saint-Denis que se jouera la réussite des Jeux. Dans trente ans, c'est là que l'héritage de Paris 2024 se jugera »<sup>104</sup>, parce que les programmes d'investissements dans le sport, le logement ou le transport, doivent être à la hauteur des besoins du territoire.

Les Jeux représentent une fenêtre de visibilité unique, une concentration d'investissements et d'innovation, dès la phase de l'organisation et dans une postérité longue. Paris 2024 souhaite faire bénéficier de cette dynamique à l'ensemble du territoire et pas seulement aux collectivités hôtes. Ainsi, le statut de collectivité hôte est automatiquement attribué à l'ensemble des échelons territoriaux d'un site prévu pour accueillir une épreuve. Cela entre dans une démarche de « ne pas faire des Jeux l'évènement d'une seule ville mais plutôt les coconstruire dans une démarche de concertation avec les territoires »<sup>105</sup> selon Marion François, responsable des relations institutionnelles (parlementaires) au COJOP, pour aller au-delà de deux fois quinze

---

<sup>104</sup> Cazi, Emeline, et Lepeltier, Nicolas, « Dans trente ans, c'est en Seine-Saint-Denis que se jouera la réussite des Jeux olympiques », *Le Monde*, 24 septembre 2020.

<sup>105</sup> Propos recueillis par l'auteure, entretien non enregistré avec Marion François, cheffe de projet Relations institutionnelles pour le COJOP Paris 2024, mercredi 13 avril 2022.

jours de compétitions, une formulation devenue chère à Paris 2024. Si effectivement il n’y pas eu de grande consultation ou de référendum, Paris 2024 défend sa volonté d’impliquer l’ensemble des élus, notamment dans le choix des sites de compétition qui ont été validés par les collectivités hôtes en assemblée générale. Ce travail permet aussi de répondre aux besoins des territoires investis car le COJOP a considéré que les élus sont ceux qui savent répondre le mieux aux attentes de leurs habitants et aux besoins de leurs territoires.

Le COJOP veut se servir des Jeux comme un tremplin pour le sport et le territoire pour dire que montrer que Paris 2024 ne va pas s’éteindre début septembre 2024 mais que c’est presque le contraire, un point de départ pour changer la place du sport et aussi sa perception et donc il faut « aller au-delà des collectivités hôtes pour permettre à n’importe quelle collectivité ou fédération qui le souhaite de pouvoir bénéficier de cette dynamique »<sup>106</sup>. Dans l’organisation des Jeux ont été générés un certain nombre de programmes qui servent l’engagement des territoires, et diffusent l’héritage des Jeux dès la phase d’organisation, dans des villes ou départements qui ne sont pourtant pas amenés à accueillir des compétitions. C’est le cas du label Génération 2024, à destination des établissements scolaires, mais aussi Terre de Jeux 2024, ouvert aux collectivités souhaitant mobiliser le sport au service d’un projet sociétal, ainsi qu’aux fédérations sportives et comités départementaux/régionaux olympiques et sportifs.

## 2) *Des programmes d’implication*

Dans son implication pour le territoire, le label Terre de jeux doit aider les collectivités territoriales qui souhaitent utiliser le sport comme outil mobilisateur, pour accompagner des politiques publiques et mettre en avant le sport dans le quotidien de leurs citoyens. Ce label est issu d’une concertation avec des acteurs locaux et associations d’élus. Il est un outil de Paris 2024 pour faire bénéficier à toutes les collectivités territoriales, quelle que soit leur taille et leur échelon, de la dynamique des Jeux. En parallèle, les collectivités candidates peuvent aussi se proposer pour accueillir dans les années précédant les Jeux des délégations étrangères et ainsi être labellisées Centre de Préparation aux Jeux (CPJ), sur une infrastructure et une discipline identifiées. L’engagement public, qu’il soit social ou financier, nécessaire pour préparer et organiser les Jeux est tel qu’il est normal que cela suscite des attentes dans l’opinion publique.

---

<sup>106</sup> Propos recueillis par l’auteure, entretien non enregistré avec Marion François, cheffe de projet Relations Institutionnelles pour le COJOP Paris 2024, mercredi 13 avril 2022.

Le label Terre de jeux est donc présenté comme un moyen de rapprocher la compétition et le phénomène sportif des populations qui ne seraient pas directement concernées par l'accueil d'une épreuve olympique ou paralympique de Paris 2024. Au 22 mai 2022, les 40 promotions du label représentaient ainsi un total de 2938 acteurs<sup>107</sup>.

Pour la ville de Strasbourg, qui a la particularité d'avoir une administration fusionnée entre la municipalité et l'intercommunalité, le label Terre de Jeux représente une bonne manière « de remettre le sport au premier plan dans les différentes politiques publiques que développe la collectivité et de les connecter aux autres. [Il] nous donne une légitimité interne. Le deuxième aspect, c'est l'aspect interco où c'est un outil de mobilisation et de fédération des communes »<sup>108</sup> selon Ludovic Huck, directeur adjoint des Sports. Le label est avant tout un outil de communication et de mobilisation. En visibilisant et encourageant les initiatives publiques pour le sport ou utilisant le sport comme outil d'impact social, le label Terre de Jeux contribue bien au programme d'héritage de Paris 2024 selon sa référente pour la ville et l'Eurométropole de Strasbourg, Emilia Hess :

« par rapport à Terre de Jeux, il faut savoir que des actions comme la Semaine Olympique où on va dans les écoles et on incite les enfants à pratiquer une activité physique c'est vrai que c'est quelque chose qu'on aurait certainement pas fait sans le Label terre de Jeux et sans Paris 2024 [...] Je pense que l'objectif de Paris 2024 c'est que les collectivités fassent perdurer ces événements au-delà de 2024 justement, et c'est vrai que le Label nous a permis de les faire et j'imagine qu'on sera dans l'idée de faire perdurer »<sup>109</sup>.

Le label est quelque chose d'aidant et de facilitateur pour mettre en œuvre plus vite ou à une plus grande ampleur ces politiques publiques du sport, ce qui est salué par les territoires. C'est un constat partagé par Frédérique Werny, référente du Label Terre de Jeux pour la Collectivité Européenne d'Alsace (CEA).

« c'est quand même une première d'impliquer autant les territoires et d'en faire les Jeux de toute la France. Donc c'est ... je trouve ça très très bien et ça permet vous voyez... un nouveau

---

<sup>107</sup> Terre de Jeux 2024, « Les labellisés Terre de Jeux 2024 », consulté le 22 mai 2022. <https://terredejeux.paris2024.org/>

<sup>108</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Ludovic Huck, Directeur adjoint des Sports de la ville et l'Eurométropole de Strasbourg, mercredi 27 avril 2022.

<sup>109</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec Mme Emilia Hess, référente du Label Terre de Jeux pour la ville et l'Eurométropole de Strasbourg, mercredi 27 avril 2022.

souffle. Et ça permet aussi de convaincre nos politiques, nos élus, qui sont les décideurs, d'aller vers ce genre de manifestation »<sup>110</sup>.

Un premier objectif au travers de la labellisation était de servir la politique sportive de la CEA, c'est-à-dire de mettre plus de sport dans le quotidien de tous ses habitants et de s'en servir comme outil d'inclusion, pour les personnes en situation de handicap ou dans le milieu scolaire par exemple.

« quand on entend pour tous, on entend pour toutes les personnes [...] qui n'y sont pas encouragés par leur cadre de vie, par leur famille ou leur environnement proche. Donc effectivement on soutient des programmes d'inclusion par le sport avec du soutien scolaire, mais qui a également un cadre sportif, un coach sportif c'est-à-dire des actions sportives et en plus du soutien scolaire... ça c'est un programme que nous soutenons via ce que l'on appelle l'inclusion par le sport. Ensuite nous allons essayer via les journées olympiques, semaines olympiques, de déclencher aussi des envies ... »<sup>111</sup>

Le label visibilise les initiatives publiques pour le sport, et contribue à leur appropriation par la population mais aussi les collectivités partenaires et le mouvement sportif local. Et donc au niveau de la CEA il y a une volonté de travailler en réseau avec les collectivités territoriales alsaciennes en faisant du relais d'information pour faire vivre le label sur le territoire. Ce doit être le cas pour le relais de la flamme olympique, l'Alsace s'étant portée candidate pour l'accueillir. Ce relais de la flamme est présenté par le COJOP comme une opportunité aussi de faire vivre les Jeux à l'ensemble du territoire. Le dynamisme des collectivités alsaciennes a été reconnu par l'organisation Terre de Jeux qui a choisi Strasbourg pour accueillir le 2<sup>ème</sup> forum annuel du label le 15 décembre 2021. L'organisation des Jeux crée ainsi un élan qui accélère les perspectives pour redonner au sport un rôle de premier plan dans l'action publique locale. Il y a une double collaboration des périphéries territoriales avec Paris 2024, et au sein même de ces collectivités invitées à bénéficier de la dynamique des Jeux créant des réseaux entre les différents échelons territoriaux pour construire ensemble leur projet sociétal au moyen du sport. Le sport peut également être un objectif et un outil de la transformation et de l'aménagement du territoire, notamment en ville, sur le plan de de l'équipement sportif, mais aussi du transport, du logement avec des enjeux important en matière d'accessibilité pour permettre la réussite des Jeux Paralympiques et laisser un héritage durable.

---

<sup>110</sup> Entretien réalisé par l'auteure, avec Mme Frédérique Werny, référente du Label Terre de Jeux pour la Collectivité Européenne d'Alsace, le mercredi 27 avril 2022.

<sup>111</sup> *Ibid.*

### 3) *Un laboratoire pour la ville*

L'implication du territoire se retrouve également dans le projet d'aménagement urbain nécessaire à l'organisation des Jeux. Les collectivités hôtes doivent être en capacité de proposer une logistique concentrée et performante pour servir au mieux l'expérience athlète et permettre aux spectateurs de profiter de l'évènement. Dès la phase de candidature, Paris 2024 s'est engagé à proposer une intégration novatrice de la question de la ville, de l'aménagement urbain et territorial mais aussi du développement durable à son dossier. La logistique tentaculaire nécessaire à la tenue des compétitions impose un réseau de transport vaste, rapide, performant. Dans cette perspective, les projets d'aménagements de transports sont mis en parallèle avec le projet du Grand Paris. Le Village olympique veut accueillir des innovations pour un logement plus durable, numérique, et accessible. Aussi, on tente de repenser la dynamique territoriale autour de la capitale en intégrant Saint Denis, qui se veut le cœur de ces JOP. On l'oriente vers un modèle économique plus urbain grâce à une meilleure intégration à la métropole parisienne. Marc Perelman est un architecte et essayiste du sport et a consacré un ouvrage très critique à l'impact social des Jeux<sup>112</sup>. Dans la vision pour le département du 93 il dénonce un effet de gentrification extrême qui isolerait d'autant plus la banlieue populaire de Saint-Denis. Par ailleurs, la concentration de personne sur un temps réduit, liée aux Jeux, risque de provoquer un accroissement du trafic aérien et routier, repoussant donc les français mais aussi les touristes plus « classiques » de la saison d'été, en pesant par ailleurs sur le bilan carbone de l'évènement.

La réflexion sur la ville se veut pourtant intégrée à la défense du concept central de durabilité. Sur le plan de l'aménagement urbain, la ville de Paris met en avant la piétonnisation du quartier de la tour Eiffel, comme un symbole de cet héritage durable. Depuis le Trocadéro jusqu'à l'Ecole militaire l'espace public doit être repensé pour réaménager l'accueil des touristes, et favoriser les mobilités douces. Il s'agit de créer des espaces de respiration, des « poumons verts »<sup>113</sup>. Le calendrier du projet doit prendre en compte et être compatible avec la tenue des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 puisque le Champ de Mars doit accueillir les épreuves olympiques de volleyball de plage, et les épreuves paralympiques de cécifoot. Mais des critiques émergent quant à l'hypocrisie d'un argument qui ne serait en fait que de façade, cachant une artificialisation poussée, et une exploitation des ressources notamment des espaces verts déjà rares en Seine-Saint-Denis comme à Aubervilliers, où la mobilisation des habitants

---

<sup>112</sup> Perelman, Marc, 2024, *les Jeux olympiques n'ont pas eu lieu*, Éditions du Détour, 2021.

<sup>113</sup> Ville de Paris « Futur quartier de la tour Eiffel : un nouveau poumon vert », consulté le 04 mai 2022. <https://www.paris.fr/pages/grand-site-tour-eiffel-un-poumon-vert-au-c-ur-de-paris-6810>

et une action en justice a contraint l'intercommunalité à revoir le plan de construction de la piscine prévue comme site d'entraînement pendant les Jeux.

Dans l'aménagement urbain et la conception de la Ville, l'accueil des Jeux Paralympiques doit permettre d'« améliorer l'accessibilité à certains espaces de la cité » selon Cyril Moré<sup>114</sup>, athlète paralympique siégeant au conseil d'administration des Jeux, nommé par le CPSF pour représenter ses athlètes auprès de Paris 2024. Les Jeux peuvent ainsi être un accélérateur de la transformation de l'espace public pour la mise en accessibilité des infrastructures sportives mais aussi de logement et de transport. Paris doit toutefois faire preuve d'ambition au regard de la faiblesse de son réseau de transport en la matière. L'une des propositions du COJOP face à ce défi est de créer des îlots d'accessibilités identifiés qui seraient adaptés aux personnes se déplaçant en fauteuil, en ciblant des stations stratégiques comme les gares et les pôles de correspondances. Ce travail doit se faire avec la SOLIDEO, dans la conception puis la construction de toutes les infrastructures mobilisées, ainsi qu'avec la société du Grand Paris en charge des travaux du Grand Paris Express.

Enfin, dans sa promotion du sport sur l'ensemble du territoire, le COJOP veut inciter tous les français à « bouger plus ». C'est l'intention de la mise en place de 30 minutes d'activité physique par jour initiée au fil des éditions de la Semaine Olympique et Paralympique. Il y a également un travail avec la direction Impact & Héritage qui est en mesure d'« accompagner les collectivités qui souhaitent mettre en place de l'aménagement urbain qui favorise l'activité sportive »<sup>115</sup> grâce à l'élaboration d'un guide du design actif, c'est-à-dire faire en sorte que dans l'espace urbain on privilégie des mobilités actives, en incitant à prendre les escaliers, en privilégiant la marche ou le vélo pour des déplacements courts et moyens... C'est un enjeu de santé publique, pour lutter contre la sédentarité et le risque d'obésité, particulièrement chez la jeunesse, qui là aussi est un public cible prioritaire du COJOP. Parce que les Jeux ce sont avant tout du sport et de la compétition, Paris 2024 a de hautes ambitions en la matière, au niveau le plus large du sport pour tous, comme au plus haut niveau, celui de la performance et de la compétition.

---

<sup>114</sup> Cyril Moré, conférence à l'occasion de la Semaine Olympique et Paralympique à l'Assemblée nationale, 26 janvier 2022.

<sup>115</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Romain Riboud, PMO Direction Impact & Héritage du COJOP Paris 2024, mercredi 27 avril 2022.

## C) La place du sport

Paris 2024 avait fait la promesse de mettre le sport au service d'engagements sociétaux transversaux comme l'environnement ou l'impact social. Et ce que recherche l'héritage des Jeux ce n'est pas seulement agir pour le sport mais surtout par le sport « parce que par le sport et grâce à ces Jeux olympiques demain on sait qu'on pourra rendre notre société meilleure »<sup>116</sup> selon Brigitte Henriques, présidente du CNOSF depuis 2021.

L'esprit de célébration des Jeux ne peut exister si la culture du sport est trop faible dans le pays hôte. En ce sens, la France ambitionne d'agir à la fois pour le développement du sport pour tous, sur le territoire, et pour la haute performance. Ce travail est fait dans la perspective des Jeux pour donner les meilleures chances à ses athlètes à Paris 2024, et pour asseoir le leadership qu'elle revendique dans l'organisation des plus grandes compétitions sportives internationales. Enfin, avec l'accueil des Jeux, la France veut repenser le modèle des GESI en France et de manière plus globale pour servir le Mouvement olympique et paralympique.

### 1) *Le sport sur le territoire*

Le mouvement sportif français, appuyé par l'Etat et les collectivités territoriale, veut utiliser la dynamique générée par les Jeux pour repenser la gouvernance du sport en France. Cela se traduit en août 2019 par la création d'une Agence nationale du sport (ANS), dont la mission est double. D'abord, elle doit permettre un accompagnement financier et opérationnel rapproché des sportifs et fédérations vers le plus haut niveau de performance, pour atteindre les objectifs stratégiques nationaux et particulièrement la réussite des Jeux de Paris 2024. Ensuite, elle veut contribuer à l'héritage durable des Jeux en soutenant des projets de développement de l'accès au sport pour tous, pour corriger les inégalités sociales ou territoriales d'accès à la pratique et aux équipements sportifs. Cette démarche partenariale, encourageant les liens entre le sport et les acteurs économiques, se décline aussi dans les territoires. En effet, des dispositifs collégiaux de concertation sont prévus sous la forme de Conférences régionales du sport. Elles ont pour mission d'établir un diagnostic précis des forces et faiblesses de leurs territoires, pour permettre l'élaboration d'une stratégie de développement du sport à l'échelle de la région.

---

<sup>116</sup> Paris 2024, « Brigitte Henriques, Présidente du CNOSF, à propos des conditions de réussite des Jeux de Paris 2024 », interview (script vidéo), 12 juillet 2021.

En appuyant la rénovation d'infrastructures, en associant la performance sportive au patrimoine, Paris 2024 veut générer un récit renforçant la culture du sport en France. C'est le sens de la convention signée entre l'ANS, la SOLIDEO et le ministère des Sports, qui doit permettre aux équipements sportifs labellisés centres de préparation aux Jeux (CPJ) de pouvoir bénéficier de subventions publiques<sup>117</sup>. Derrière une politique publique d'investissement dans l'organisation des Jeux, comme c'est le cas pour la région Ile-de-France, deuxième contributeur public au budget global après l'Etat, il y a une ambition forte au niveau de l'héritage sportif. Sandra de Jenken Eversmann, conseillère spéciale aux Jeux Olympiques et Paralympiques auprès du Directeur Général des Services à la région Ile-de-France, définit ainsi les objectifs de l'implication de la Région :

« donner accès au plus grand nombre aux équipements sportifs de proximité donc accès à la pratique, accès aux équipements, et encore une fois comme le dit souvent la présidente c'est une nation sportive, c'est ça vraiment ce que l'on souhaite, et pas uniquement de sportifs. C'est sportif pour tout le monde, et lutter contre la sédentarité, et après tout ce que ça englobe en termes de politiques publiques, de santé, de bien-être. Hum, à l'image de ça aussi on a un ouvrage olympique qui a été le premier livré, à Vaires-sur-Marne et ça aussi on y tient, et dans sa construction, et dans son élaboration, ça a aussi été quelque chose de... de passionnant parce qu'il a été imaginé évidemment avant les Jeux, pour les Jeux, et après les Jeux. »<sup>118</sup>.

Le fait de voir se concrétiser l'héritage olympique et de pouvoir en bénéficier participe donc à cette démarche « d'infusion » du projet de Paris 2024 dans la société française. L'investissement des collectivités hôtes doit également permettre de servir le projet sociétal qu'elles portent au moyen du sport. En Ile-de-France « il y a à la fois des dispositifs existants, régionaux, sur lesquels on va venir s'appuyer, et mettre aux couleurs et mettre au service des Jeux, et on en a d'autres que l'on va créer ou que l'on a déjà créé en lien direct avec les Jeux. C'est pour les Jeux que ça a été fait »<sup>119</sup>. Les politiques publiques peuvent justement être accélérées, sécurisées, dans la perspective des Jeux : c'est le cas pour l'aménagement du territoire, au niveau du logement et du transport, mais aussi des thématiques plus transversales comme la santé, la cohésion, l'inclusion. Toutefois, l'acceptabilité de l'évènement passe on l'a vu par la perception d'un impact positif par la population. Donc cela crée des attentes, d'un

---

<sup>117</sup> Lesay, Jean Damien, « Un budget spécifique pour les travaux des futurs centres de préparation aux Jeux olympiques », *Localtis – service d'information de la Banque des territoires*, 22 janvier 2021.

<sup>118</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec Mme Sandra de Jenken Eversmann, conseillère spéciale aux Jeux Olympiques et Paralympiques auprès du Directeur général des services à la région Ile-de-France, mardi 22 mars.

<sup>119</sup> *Ibid.*

héritage cohérent avec les besoins des citoyens et des territoires, aussi légitimées par la place de la dépense publique dans l'organisation des Jeux.

« même si les gens sont en attente des Jeux et y sont favorables majoritairement, comme vous le disiez tout à l'heure, ils le sont pas à n'importe quel prix. Il va y avoir une attention portée sur pleins de sujets, c'est pour ça que nous une de nos priorités [...] des Jeux certes grandioses mais sobres, sur le plan écologique et sur le plan financier. Voilà c'est quelque chose aujourd'hui qui est très regardé la dépense publique »<sup>120</sup>.

Cette forte attente implique un impératif de résultat. Ce que les Jeux permettent c'est « de fixer une date, à un plan pluriannuel, et une date avec une certaine pression parce que c'est un engagement qui est pris à plusieurs niveaux »<sup>121</sup> selon Aurélien Delfour. Il confiait justement que l'organisation des Jeux était certainement plus efficace qu'un mandat électoral sur le plan temporel, en raison de cet engagement multiscale, et surtout dont le résultat doit être exposé au monde entier, sur une période courte mais très concentrée. Si seule la région Ile-de-France est représentée parmi les collectivités hôtes dans les entretiens réalisés dans la perspective de ce travail, on peut ici imaginer que cette logique est transposable aux autres parties prenantes.

L'investissement en infrastructures et les programmes d'implication des territoires sont complétés par des initiatives moins matérielles, comme récemment avec l'adoption d'une loi visant à démocratiser le sport en France adoptée le 2 mars 2022. D'abord, elle doit permettre de développer la pratique sportive pour le plus grand nombre, par exemple à l'école avec 30 minutes d'activité physique quotidiennes et des programmes renforcés d'initiations à la nage ; en généralisant aussi le dispositif du « sport-santé » pour accompagner des patients atteints de maladies chroniques ou présentant des facteurs de risque. Ensuite, un second volet veut renouveler la gouvernance du sport, avec une obligation de parité dans les instances dirigeantes de fédérations nationales dès 2024, et dans les fédérations régionales à partir de 2028. Elle contient enfin différentes mesures pour améliorer le suivi socio-professionnel des sportifs de haut-niveau et renforcer l'encadrement des paris sportifs, pour plus de transparence et contribuer à lutter contre le trucage et la corruption. Ces travaux doivent renforcer le cadre législatif prévu pour l'organisation des JOP dans la Loi Olympique de 2018 et servir plus globalement le modèle d'organisation des GESI en France, contribuant à l'héritage des Jeux.

---

<sup>120</sup> Entretien réalisé par l'auteure avec M. Aurélien Delfour, chargé de mission auprès de la conseillère spéciale aux JOP à la région Ile-de-France, mardi 22 mars.

<sup>121</sup> *Ibid.*

## 2) *Le sport de haut niveau*

Brigitte Henriques identifie deux conditions de réussite de l'accueil des Jeux avec « à la fois l'excellence de l'organisation sportive pour prouver au monde entier, en fait, qu'on est capable d'organiser des évènements d'une telle ampleur [...] ensuite avec la performance sportive »<sup>122</sup>. Voir ses sportifs gagner des titres doit inspirer la jeunesse, donner envie aux français d'adopter une pratique sportive en valorisant aussi l'apport des clubs et de leurs bénévoles. Un dernier élément de réussite est enfin l'héritage pour contribuer à changer la place du sport en France, notamment du sport féminin, engagement du mandat de la nouvelle présidente du CNOSF, et du sport paralympique. Voulant contribuer à changer le regard sur le sport para, le CNOSF et le CPSF ont ainsi rassemblé leurs athlètes dans une équipe unie aux Jeux de Tokyo. Pour considérer que le pays hôte a réussi ses Jeux on n'attend pas seulement une organisation performante mais également la réussite de tous ses athlètes, c'est-à-dire une bonne figuration du pays hôte au tableau des médailles. En ce sens, l'organisation d'une olympiade peut se convertir à la fois en un objectif et un tremplin pour le sport de haut niveau.

Le chef de l'Etat a reçu les athlètes olympiques et paralympiques médaillés au Japon lors d'une cérémonie en leur honneur à l'Elysée, où ils ont reçu les distinctions de la République : les médaillés d'or ont ainsi été décorés de la légion d'honneur, les médaillés d'argent et de bronze de l'ordre national du mérite. L'occasion de revenir sur le bilan des Jeux de Tokyo « pas tout à fait au niveau que nous attendions »<sup>123</sup>. La France a remporté 33 médailles olympiques, la classant à la 8<sup>ème</sup> place du tableau des médailles. C'est un bilan inférieur à l'objectif revendiqué de 40 médailles, et au résultat de Rio avec un rang de perdu, et surtout près de 10 médailles de moins. Les athlètes paralympiques eux ont dépassé les attentes avec 54 médailles, ce qui est mieux que toutes les éditions de JOE depuis Athènes 2004 et ce malgré une émulation de la concurrence aux Jeux Paralympiques. Cette cérémonie visait d'abord à célébrer le retour de l'équipe unie de Tokyo. Surtout, il s'agissait de « préparer la suite, tout de suite » c'est-à-dire les Jeux de Paris 2024 où il faut « faire beaucoup plus. Beaucoup plus parce que ce sont nos jeux, c'est à la maison et c'est attendu »<sup>124</sup> selon le président .

---

<sup>122</sup> Paris 2024, « Brigitte Henriques, Présidente du CNOSF, à propos des conditions de réussite des Jeux de Paris 2024 », interview (script vidéo), 12 juillet 2021.

<sup>123</sup> Emmanuel Macron, Cérémonie en l'honneur des médaillés olympiques et paralympiques aux jeux de Tokyo 2020, Elysée, 13 septembre 2021.

<sup>124</sup> *Ibid.*

L'objectif fixé par Emmanuel Macron est d'intégrer le top 5 du classement des pays, organisé selon le nombre de médailles d'or gagnées, que la France n'a plus atteint depuis les Jeux d'Atlanta en 1996, se situant plutôt entre la 6<sup>ème</sup> et la 10<sup>ème</sup> place. Le niveau de performance de l'équipe de France à Tokyo a d'ailleurs suscité les inquiétudes du président du CIO Thomas Bach dans la perspective des Jeux de Paris 2024, selon une note interne à l'ANS<sup>125</sup>. Pour atteindre cet objectif d'intégrer le top 5, l'ANS et Claude Onesta, son manager de la haute-performance, ont proposé un programme d'accompagnement renouvelé de la haute performance : Ambition Bleue, à l'automne 2021. Il tire d'abord le bilan d'une stagnation des résultats français depuis 20 ans qui, malgré leur qualité, ne résistent pas à l'essor de la concurrence internationale. Il regrette par ailleurs une définition trop large du périmètre du haut niveau, d'où l'objectif de créer une cellule haute performance consacrée aux athlètes dont le potentiel médaillable a été reconnu. La cellule « Performance 2024 » rassemble 400 athlètes olympiques et paralympiques. Elle leur assure d'abord un revenu minimal de 40 000 euros bruts annuels. Leur encadrement doit être individualisé, ce qui passe par la revalorisation de la rémunération des entraîneurs, et l'ambition aussi de recruter des spécialistes à l'étranger.

C'est une forme de management à deux vitesses qui est assumée, au vu de la perspective de temps court d'ici Paris 2024, accentuée par le report des Jeux de Tokyo d'un an en raison de la pandémie. Bruno Gares, président de la fédération d'escrime reconnaît ce besoin de « resserrer » la compétence pour être en mesure de détecter un petit groupe d'athlètes qui sont les plus à même d'être prêt au moment des jeux. L'individualisation de la performance a bien été ciblée par l'ANS avec un effort qui doit être fait sur le suivi socio-professionnel des sportifs pour permettre leur plus grande implication. Dans le monde sportif, on regrette toutefois que ces efforts n'aient pas été entrepris avant, dès l'obtention des Jeux à Lima en septembre 2017, puisqu'il faut au moins 7 à 10 ans pour faire émerger une nouvelle génération d'athlètes, avec la crainte donc que pour Paris 2024 ce ne soit trop tard<sup>126</sup>. L'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) a également un rôle à jouer. Son directeur général Fabien Canu reconnaît que la création tardive de l'ANS ne permet pas de former des jeunes en vue des Jeux de 2024. Les efforts de l'INSEP se concentrent plutôt sur les sportifs en place pour « faire en sorte que leur potentiel s'exprime à 100% » lors des Jeux<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> « Thomas Bach inquiet par les résultats de la France aux JO à Tokyo », *L'Equipe avec AFP*, 6 octobre 2021.

<sup>126</sup> Propos recueillis par l'auteure, entretien non enregistré avec Bruno Gares, mardi 12 avril 2022, Rodez.

<sup>127</sup> Croix, Pierre-Yves, « En route vers Paris 2024. Fabien Canu (Insep) : « Des Jeux à la maison, c'est une occasion unique » », *Le Courrier de l'Ouest*, 04 avril 2022.

### *3) Un projet au service du Mouvement olympique et paralympique*

La culture du sport dans un pays comme le niveau de performance de ses équipes renforcent son attractivité internationale, son prestige sportif, et est hautement favorable à l'accueil de GESI puisque la nation est reconnue comme sportive. On l'a vu après ses échecs olympiques successifs, la France a réaffirmé sa volonté d'être un organisateur de premier rang des plus grandes compétitions sportives internationales comme l'Euro de football en 2016, ou les Championnats du Monde de Ski alpin en 2023 à Courchevel – Méribel. Ainsi, en octobre 2021, la ministre déléguée aux sports, Mme Roxana Maracineanu a annoncé réactiver une instance de coordination du sport français à l'international qui sans reprendre l'intitulé du Comité français du sport international en reprend toutefois les missions. L'un de ses objectifs prioritaires est d'instaurer une meilleure coordination des acteurs du sport en France à l'approche de l'organisation d'événements majeurs tels que la Coupe du Monde de Rugby en 2023, et bien sûr les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Dès 2019, la Délégation interministérielle aux grands événements sportifs internationaux alors menée par Jean Castex est sollicitée pour produire une analyse stratégique de l'action et de la présence du sport français à l'international. L'idée est de s'appuyer sur Paris 2024 comme un tremplin pour renforcer l'influence sportive internationale de la France, en intensifiant sa stratégie d'accueil des GESI. Les parties prenantes considérées sont le ministère chargé des Sports, le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, le CNOSF et le CPSF, le comité d'organisation de Paris 2024, l'Agence nationale du Sport, l'Association des Maires de France... La présence du Quai d'Orsay est significative et rappelle la remobilisation qui avait suivi l'échec face à Londres de Paris 2012. La France veut cette fois-ci se servir de l'accueil obtenu des Jeux pour maintenir sa stratégie de diplomatie sportive au-delà de la livraison de l'évènement en 2024 voire l'amplifier. Un rapport a été produit par la Délégation Interministérielle susvisée qui contient plusieurs recommandations notamment celle de créer et entretenir un « Cercle International d'Influence » avec des personnalités dites à Haut Potentiel International, œuvrant au sein du ministère en charge des sports, du CNOSF ou du CPSF ... Cette action est résolument tournée vers les instances internationales du sport : par l'accueil de bureaux délocalisés de FI à Paris et l'installation d'un relais France à Lausanne auprès du CIO pour renforcer la stratégie d'influence. Cette stratégie est également attentive à la défense de la francophonie dans le sport, toujours en lien avec le réseau diplomatique de la France. La remobilisation internationale de la France doit permettre au COJOP de prouver son attention particulière portée au mouvement sportif international, au niveau des FI comme des athlètes,

pour crédibiliser le leadership qu'elle revendique en matière d'organisation des GESI. On peut toutefois regretter dans cette perspective l'absence du sport dans la campagne présidentielle de 2022. Seuls trois candidats (Anne Hidalgo, Yannick Jadot et Fabien Roussel) ont participé au Grand Oral à l'invitation du CNOSF pour débattre du sujet, pourtant majeur à l'approche de l'accueil des JOP Paris 2024. Le sport a toutefois obtenu un ministère de plein exercice à la suite de la réélection d'Emmanuel Macron. La politique d'accueil de GESI ne doit pas s'arrêter à Paris 2024 mais au contraire à partir des Jeux susciter un nouvel élan, pour défendre et améliorer le modèle français, et le faire vivre à l'international. Il y a par ailleurs une volonté d'inclure les territoires ultra-marins dans ce repositionnement géopolitique et sportif. Ainsi et de manière novatrice, les épreuves de surf, entrées au programme olympique à Tokyo, se tiendront à Tahiti, une première pour un territoire d'outre-mer.

« ce qui est bien même si parfois c'est pas totalement compris c'est que c'est pas que les Jeux de Paris et qu'on est venus aussi s'appuyer sur justement des points forts qui sont sur le territoire : le site de la Voile à Marseille c'est un exemple. [...] Et puis il y a un autre exemple avec Tahiti aussi sur comment on place le sport au cœur de ces Jeux, avec l'une des plus belles vagues du monde sur un site emblématique même si c'est loin pour l'image du surf et de la compétition et pour les athlètes d'ailleurs ce sera un des meilleurs spots pour pouvoir pratiquer »

Dans le même esprit, la voile a été placée à Marseille pour optimiser les potentialités du territoire et donner aux athlètes les meilleures conditions de performance possibles. Le niveau de service et l'expérience des Jeux se doivent d'être à la hauteur à la fois des engagements de Paris 2024, et du niveau d'implication des athlètes. La commission des athlètes participe à cette réflexion pour concilier l'ambition sportive et les enjeux de durabilité, contribuant à livrer un modèle de Jeux plus vertueux. Le débat autour du site des phases préliminaires de basket est particulièrement significatif en la matière. Au début de l'année 2022, le choix du Hall 6 du Parc des Expositions avait provoqué un mécontentement fort des sportifs, estimant la salle peu propice au spectacle en raison de son plafond bas, et en conséquence des tribunes réduites qui y seraient implantées. Une honte selon les bleus du Basket, voire une humiliation des meilleurs joueurs du monde appelés à jouer à Paris 2024 et habitués des plus belles salles de NBA, la ligue américaine. Martin Fourcade, président de la commission des athlètes, avait répondu à ces accusations, défendant un site mutualisé avec d'autres épreuves en adéquation avec les enjeux budgétaires et environnementaux<sup>128</sup>. Le COJOP a échangé régulièrement avec la fédération

---

<sup>128</sup> Avignon, Béatrice, « Martin Fourcade (Paris 2024) : « La salle de basket correspond à un modèle de Jeux plus vertueux » », *L'Equipe*, 18 mars 2022.

internationale de basketball (FIBA) puisqu'une épreuve olympique doit respecter le cahier des charges de sa FI, ce que le Parc des Expositions n'a finalement pas permis en raison d'un taux d'éblouissement trop élevé. Paris 2024 étudie donc les options possibles pour accueillir ces phases préliminaires, sans que le déplacement de la compétition n'ait un effet domino sur les autres épreuves. Les phases finales elles sont prévues à Bercy. La commission des athlètes de Paris 2024 s'est saisi du sujet pour répondre aux préoccupations des basketteurs français et internationaux comme de la FIBA et trouver une solution qui n'engendre pas de surcoût budgétaire ou environnemental, en adéquation avec la compacité de l'évènement

\* \* \*

Dans cette sobriété responsable que défend Paris 2024, le modèle de Jeux proposé par le COJOP veut servir les ambitions de la France en matière de performance, et de leadership dans l'organisation des GESI. La durabilité et l'héritage doivent ainsi s'imposer dans l'organisation des Jeux de manière intégrée et transversale, et toujours au service du sport. La planification stratégique sur le plan sportif de l'organisation des Jeux est renforcée par la présence des athlètes au premier plan de la gouvernance du COJOP. Paris 2024 a voulu se montrer à l'écoute des athlètes et du mouvement sportif international pour livrer des Jeux avec le meilleur niveau de service pour l'expérience athlètes. Le comité d'organisation a d'une part adapté son modèle pour laisser l'initiative au mouvement sportif, et d'autre part inversé la conception de son projet pour partir des besoins des territoires et éviter que les Jeux ne soient un prétexte d'investissement. Les collectivités hôtes mais pas seulement sont ainsi impliquées dans l'organisation pour que la dynamique des Jeux bénéficie à l'aménagement du territoire, et plus particulièrement à l'accès au sport pour tous. Bien sûr, la tenue des JOP en France est un objectif majeur pour les athlètes nationaux, et donc peut servir de tremplin à la haute performance. La réussite des sportifs du pays hôte est un élément essentiel de la réussite des Jeux. La performance de ses athlètes sert aussi la réputation de nation sportive du pays accueillant, et dans le cas de la France peut appuyer sa volonté d'avoir un leadership en matière d'organisation des GESI, au service du Mouvement olympique et paralympique, pour effectivement proposer un nouveau modèle de Jeux.





## Conclusion

La faiblesse de l'influence du mouvement sportif français à l'international qui avait tant coûté à la candidature de Paris 2012 a été l'objet d'une remise en question indispensable à la préparation d'une nouvelle candidature. En s'interrogeant sur les raisons des échecs olympiques passés, la France a pu poser les fondations d'une remobilisation structurelle en matière de relations internationales sportives pour laisser l'initiative au mouvement sportif, à l'appui duquel viennent les pouvoirs publics. La reconnaissance par la France de la nécessité de mener une diplomatie sportive assumée marque l'importance des enjeux géopolitiques dans la concurrence à l'organisation des plus grands événements sportifs internationaux. Attractivité internationale et réussite sportive, qu'il s'agisse de la performance athlétique ou de l'organisation événementielle, se renforcent ainsi mutuellement. Les efforts déployés dans cette perspective doivent servir le renouvellement de la politique d'accueil des GESI en France, dans la gouvernance et dans le modèle d'organisation proposé. A travers cette restructuration, le sport français a voulu faire la preuve de sa volonté de servir le Mouvement olympique et paralympique, face aux nouveaux défis qui s'imposent à lui.

La pertinence du modèle des Jeux est en effet questionnée par les enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui constituent un contexte de triple crise. Le CIO s'est donc vu contraint de repenser le modèle d'organisation de l'événement olympique. Ces défis sont autant d'interrogations auxquelles aspire à répondre l'Agenda 2020 pour être en mesure de penser des Jeux plus responsables et plus durables. Aucun consensus n'a jusque-là émergé de la littérature scientifique sur l'héritage des Jeux. Bien sûr les comités candidats et organisateurs continuent à défendre ses vertus, puisqu'il est un argument intrinsèque de leur projet. Mais les réticences croissantes des opinions publiques à voir leur ville ou leur pays accueillir les Jeux peuvent contredire ce discours. Une candidature olympique doit parvenir à dépasser la spatialité de l'événement pour intégrer dans son projet, au moyen du sport, une réponse sociétale contribuant à ces nécessaires transitions. Le mouvement sportif français a voulu s'appuyer sur sa remobilisation stratégique internationale pour préparer un projet fédérateur, doté d'une vision globale. C'était l'ambition et l'objectif du comité de candidature de Paris 2024. Il s'agissait de faire la preuve de la capacité de son modèle à répondre aux problématiques établies par l'Agenda 2020. Pour ce faire, il s'appuie sur une utilisation des infrastructures sportives nombreuses et reconnues de la métropole parisienne et des projets d'aménagements préexistants autour de ce territoire, en matière de logement et de transport. Cette articulation doit permettre

un budget raisonnable et maîtrisé dans un dispositif compact appuyé par une logistique performante. Le programme d'héritage transversal que défendait Paris 2024 a séduit le CIO, qui a reconnu la qualité de la candidature et sa pertinence au regard de l'Agenda 2020. Restée seule en lice aux cotés de Los Angeles suite aux désistements des villes concurrentes, la candidature de Paris 2024 s'est ainsi assurée de l'obtention des Jeux grâce à une décision inédite de double attribution des éditions de 2024 et 2028 par le CIO.

Il s'agissait alors pour Paris 2024 de mettre en œuvre son projet pour le sport et pour le territoire, en valorisant le levier de mobilisation et d'action que représentait le premier au bénéfice du second. Le comité d'organisation des Jeux dispose de 7 ans pour fonder et réaliser son programme d'héritage, qui doit contribuer à l'accomplissement d'un nouveau modèle d'évènement sportif qui soit responsable à la fois sur les plans économique, social et environnemental. Avec une gouvernance innovante, Paris 2024 veut apporter une réponse aux défis identifiés dans l'Agenda 2020 par le Mouvement olympique. Dans son rapport au territoire, l'organisation des Jeux ne veut pas être un prétexte mais bien un accélérateur d'investissement, pour répondre à des besoins établis et sécuriser la réalisation de ces projets dans la perspective des Jeux. Le sport et la durabilité sont des engagements de son modèle qui se renforcent mutuellement. Paris 2024 doit servir le sport pour tous en France, avec un héritage tangible pour le territoire, ainsi que le sport de haut niveau pour lequel l'accueil des Jeux « à la maison » se convertit en objectif majeur et justifie des réformes structurantes de l'approche de la haute performance dans une nouvelle gouvernance du sport. Ces deux éléments doivent renforcer la culture du sport en France, pour montrer qu'elle est une nation sportive, au service de sa stratégie d'organisation des GESI. C'est ce leadership qui doit permettre la diffusion du nouveau modèle qu'elle aspire à proposer.

Les éléments de contexte étant posés, nous avons pu étudier les initiatives structurantes qui ont été développées à cet effet, de la part du mouvement sportif comme des pouvoirs publics. Les piliers contractuels du projet olympique tels que le contrat de ville-hôte et les statuts du COJOP ou encore de la SOLIDEO révèlent bien l'importance des synergies d'acteurs qui agissent au sein de l'écosystème Paris 2024. Cette action en réseau est déployée au service d'une ensemble de programmes transversaux pour la célébration, l'impact social, et la durabilité des Jeux. Par ailleurs, les relations de Paris 2024 avec les collectivités territoriales, impliquant non seulement les collectivités hôtes mais aussi le reste du territoire et ce à tous les échelons, ont montré qu'il était nécessaire d'adopter un périmètre d'étude large. L'investissement public dans l'organisation des Jeux n'est pas découragé par le contexte de crise dans lequel ils sont

pourtant pensés. Il est en revanche plus ciblé et responsabilisé ce qui établit une forme de reconnaissance de la positivité de l'héritage des Jeux ou du moins de la croyance en celle-ci. Cette sobriété participe à la responsabilité environnementale des Jeux qui a été défendue dans la conception de la candidature puis dans sa réalisation. La durabilité concerne autant les programmes de construction des infrastructures en amont que de transport, de restauration, de gestion des déchets pendant la compétition. L'athlète comme le spectateur doivent être guidés vers un comportement écoresponsable, dans la manière déjà de se rendre à l'évènement puis de le vivre. Le réseau d'influence reconstruit de la France auprès du mouvement sportif international doit contribuer à l'excellence de son organisation sportive dans la prise en compte des besoins des athlètes, pour livrer les meilleures conditions de performance et de célébration du sport pendant les compétitions. C'est ainsi que Paris 2024 veut parvenir à proposer un nouveau modèle de Jeux, selon une méthode livrable aux évènements sportifs postérieurs, qui participe aussi à l'héritage.

Ce qui a permis la victoire de la candidature de Paris 2024, de manière assez paradoxale, n'est pas directement son projet pour le sport, bien que la qualité événementielle du concept proposé ait été reconnue, mais bien la manière dont Paris 2024 a souhaité mettre le sport au service d'engagements transversaux. Une étude détaillée des stratégies d'implication des acteurs, sportifs ou politiques, ainsi que des directions et programmes pris en charge par Paris 2024 nous ont permis de montrer que le potentiel effet levier des Jeux, en matière économique, sociale, territoriale et environnementale était reconnu puisque saisi par le comité d'organisation et les pouvoirs publics porteurs du projet. Pour compléter cette analyse, il faudrait l'étendre aux motivations et attentes des acteurs privés et plus particulièrement des partenaires économiques. Ils sont ici mentionnés pour leur participation financière essentielle à la réalisation des Jeux, mais les enjeux d'image, d'emploi, d'innovation qui motivent leur implication sauraient aussi contribuer à l'impact des Jeux. Ce travail a permis d'étudier les efforts engagés *ex ante* par le comité d'organisation, sur l'argument de besoins établis et préexistants sur le territoire. Si les initiatives du COJOP sont nombreuses pour préparer un héritage durable de Paris 2024, il est toutefois trop tôt pour affirmer l'effectivité de leur réalisation alors que les Jeux pas encore eu lieu. Reste à analyser l'importance du coefficient multiplicateur recherché à travers leur organisation pour accélérer un ensemble de politiques publiques servant et réciproquement servies par l'évènement, afin d'établir l'effectivité et la proportionnalité du programme d'héritage. Il s'agirait de la suite évidente à donner à ce travail, dont la temporalité nous a limité à une analyse de l'intention.



## Table des abréviations

AFA : Agence française anticorruption

AMA : Agence mondiale antidopage

CIO : Comité international olympique

CNO : Comité national olympique

CNOSF : Comité national olympique et sportif français

CPSF : Comité paralympique et sportif français

COJOP : comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques

FI : Fédération Internationale

FIBA : Fédération internationale de basketball

GESI : Grands évènements sportifs internationaux

HATVP : Haute autorité pour la transparence de la vie publique

IRB : *International rugby board*

JO : Jeux Olympiques

JOE : Jeux Olympiques d'été

JOH : Jeux Olympiques d'hiver

JOP : Jeux Olympiques et Paralympiques

TAS : Tribunal arbitral du sport



# Bibliographie

- **Ouvrages**

Augustin, Jean-Pierre et Gillon, Pascal, *Les Jeux du monde, géopolitique de la flamme olympique*, Malakoff, Armand Colin, 2021.

Boniface, Pascal, *Géopolitique du Sport*, Malakoff, Dunod, 2021 (2<sup>ème</sup> ed.).

Boniface, Pascal, *Les relations internationales de 1945 à nos jours*, Paris, Eyrolles, 2017.

Boniface, Pascal, *JO politiques : sport et relations internationales*, Paris, Eyrolles, 2016

Charrier, Dominique, Jourdan, Jean et al., *L'impact social des grands événements sportifs internationaux : processus, effets et enjeux: L'exemple de l'Euro 2016*. Lacenas, Editions de Bionnay, 2019.

Nye, Joseph, *Soft power; the Means to Success in World Politics*, New York, Public Affairs, 2004.

Perelman, Marc, *2024, les Jeux olympiques n'ont pas eu lieu*, Paris, Éditions du Détour, 2021.

Riordan, James, *Histoire du sport en Europe*, Paris, l'Harmattan, 2004.

Vaïsse, Maurice, *Les relations internationales de 1945 à nos jours*, Paris, Armand Colin, 2021 (17<sup>e</sup> éd.).

- **Articles**

Andreff, Wladimir, « Pourquoi le coût des Jeux Olympiques est-il toujours sous-estimé ? La "malédiction du vainqueur de l'enchère" », n°25, *Papeles de Europa*, 2012, pages 3-26.

Attali, Michaël et Viersac, Mathys « Discuter l'héritage social et culturel des grands événements sportifs. Une revue de littérature internationale », *Staps*, n°134, 2021, pages 113-136.

Augustin, Jean-Pierre, « Les Jeux Olympiques, l'événement spatial par excellence », *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, n°86-3, septembre 2009, pages 303-311.

Boniface, Pascal, « La France nomme un ambassadeur du sport : au temps du soft-power, c'est une bonne nouvelle », *Institut de Relations Internationales et Stratégiques*, 16 janvier 2014.

Bourbillères, Hugo et Koebel, Michel, « Les processus de contestation dans le cadre des candidatures des villes européennes aux Jeux olympiques et paralympiques 2024 », *Movement & Sport Sciences*, n°107, 2020, pages 17–29.

Chalip, Laurence, « Towards social leverage of sport events », *Journal of Sport & Tourism*, vol.11 n°2, 2006, pages 109-127.

Chappelet, Jean-Loup, « Mega sporting event legacies: a multifaceted concept », *Papeles de Europa*, 2012, pages 76-86.

Charrier, Dominique et Jourdan, Jean, « L’impact touristique local des grands événements sportifs : une approche qualitative de la Coupe du monde de rugby en Île-de-France », *Revue de recherche en tourisme*, n°28, pages 45-54.

Gerrard, Bill, « Rigour and relevance in sport management: reconciling the competing demands of disciplinary research and user-value », *European Sport Management Quarterly*, n°15, 2015, pages 505-515.

Gouguet, Jean-Jacques, « L’avenir des grands événements sportifs : la nécessité de penser autrement », *Revue juridique de l’environnement*, hors-série n°15, 2015, pages 95-115.

Gratton, Chris et Preuss, Holger, « Maximizing Olympic impacts by building up legacies ». *The International Journal of the History of Sport*, vol. 25 n°14, 2008, pages 1922-1938.

Preuss, Holger, « The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies », *Journal of Sport & Tourism*, vol.12 n° 3-4, 2007, pages 207-228.

Preuss, Holger, « Event legacy framework and measurement », *International Journal of Sport Policy and Politics*, n°11, 2019, pages 103-118.

Richard, Rémi, Marcellini, Anne, Pappous, Athanasios Sakis, Joncheray, Hélène, et Ferez Sylvain, « Construire et assurer l’héritage des Jeux olympiques et paralympiques. Pour une inclusion sportive durable des personnes vivant des situations de handicap » *Movement & Sport Sciences*, n°107, 2020, pages 41-52.

Verschuuren, Pim, « JO 2024 : quels sont les enjeux de la candidature de Paris ? », *Institut de Relations Internationales et Stratégiques*, 15 avril 2015.

## Sources

- **Ouvrages**

Boniface, Pascal, et Maseglia, Denis, *Le Sport, c'est bien plus que du sport !*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2013.

Fourcade, Martin, *Mon rêve d'or et de neige*, Vanves, Marabout, 2017.

Lunzenfichter, Alain et Iseret, Patrick, *Paris perdu – Malheureux aux Jeux, pourquoi Paris n'obtient jamais les jeux olympiques...*, Paris, Prolongations (Gallimard), 2006.

- **Articles de presse**

Alvarez, Hugo et Cabrol, Yannick, « Paris 2024 peut devenir France 2024 », *Les Echos*, 2 août 2018.

Avignon, Béatrice, « Martin Fourcade (Paris 2024) : « La salle de basket correspond à un modèle de Jeux plus vertueux » », *L'Equipe*, 18 mars 2022.

Bernardi, Kevin, « Installation officielle du Comité Français du Sport International », *Sport et Société*, 5 avril 2013.

Bourdon, Gwenaél, Dossier « JO 2024 », *Le Parisien*, 12 septembre 2017.

Buyse, Nicole, « JO 2004 : malgré l'échec en présélection, Lille veut exploiter sa nouvelle notoriété », *Les Echos*, 10 mars 1997.

Canovas, Pierre-Anthony, « Annecy 2018 : la victoire passe par le lobbying », *Slate*, 28 février 2011.

Cazi, Emeline, et Lepeltier, Nicolas, « Dans trente ans, c'est en Seine-Saint-Denis que se jugera la réussite des Jeux olympiques », *Le Monde*, 24 septembre 2020.

Cochennec, Yannick, « Que reste-t-il de l'échec de Paris 2012 ? », *Slate*, 2 octobre 2009

Croix, Pierre-Yves, « En route vers Paris 2024. Fabien Canu (Insep) : « Des Jeux à la maison, c'est une occasion unique » », *Le Courrier de l'Ouest*, 04 avril 2022.

Cypel, Sylvain, « JO 2012 : comment Paris a perdu la course à l'organisation », *Le Monde*, 19 avril 2006.

Cypel, Sylvain, et Potet, Frédéric, « Obtenir les JO, toute une « alchimie »... », *Le Monde*, 05 juillet 2005.

Desprez, Baptiste, « Paris 2024: Paris seule en lice, Los Angeles a passé un accord pour 2028 », *Le Figaro*, 31 juillet 2012.

Fainsilber, Denis, « Etienne Thobois, l'homme clé de Paris », *Les Echos*, 8 septembre 2017.

Fainsilber, Denis, « Paris 2024 : à quoi sert un ambassadeur pour le sport ? », *Les Echos*, 11 septembre 2017.

Gerber, Louise, « Paris 2024 : France Télévisions sera le diffuseur officiel des Jeux Paralympiques », *Franceinfo sport*, 18 janvier 2022.

Haessler, Sabrina, « Pourquoi Hambourg dit non aux JO », *Courrier international*, 30 novembre 2015.

Jucha, Nicolas, « Etienne Thobois, patron de Paris 2024 et marathonien du business », *Capital*, 20 septembre 2018.

Lepeltier, Nicolas, « Jeux olympiques : la nouvelle carte des sites de Paris 2024 dévoilée », *Le Monde*, 25 novembre 2020.

Lesay, Jean Damien, « Un budget spécifique pour les travaux des futurs centres de préparation aux Jeux olympiques », *Localtis – service d'information de la Banque des territoires*, 22 janvier 2021.

Leurquin, Sébastien, « Paris 2024: pourquoi, cette fois, la France a séduit le CIO », *L'Express*, 13 septembre 2017.

Lunzenfichter, Alain, « Au royaume des hypocrites », *L'Equipe*, 8 juillet 2005.

Potet, Frédéric, « CIO, l'épreuve de la corruption » *Le Monde*, 05 juillet 2005.

Quinault-Maupoil, Tristan, « JO 2024 : à Paris, seuls les écologistes s'y opposent », *Le Monde*, 13 avril 2015.

Regnier, Isabelle, « Verdir Paris pour les JO 2024, une ruse du marketing urbain », *Le Monde*, 15 mars 2021.

Rouget, Antton, « JO 2024: la candidature de Paris minée par les conflits d'intérêts », *Mediapart*, 12 mai 2017.

Slot, Owen, et O'Connor, Ashling, « The two-man team on a secret mission who swung it for London », *The Times*, 7 juillet 2005.

« JO 2024 : la justice demande de préserver les jardins d'Aubervilliers », *Franceinfo sport avec AFP*, 10 février 2022.

« Estanguet : «Paris 2024, des Jeux propres et responsables» », *Le Figaro*, 03 décembre 2015.

« Rome renonce définitivement à sa candidature aux Jeux Olympiques 2024 », *L'Equipe avec AFP*, 11 octobre 2016.

« Thomas Bach inquiet par les résultats de la France aux JO à Tokyo », *L'Equipe avec AFP*, 6 octobre 2021.

« JO 2012 : la polémique autour de l'échec de Paris redouble », *Le Monde avec AFP*, 12 juillet 2005, page 5.

« JO 2024 : Boston renonce à sa candidature, faute de soutien populaire », *Le Monde avec AFP*, 27 juillet 2015.

« La population de Hambourg dit « Nein » aux JO 2024 », *Le Monde avec AFP*, 30 novembre 2015.

« JO 2024 : Budapest retire sa candidature, Paris et Los Angeles seules en lice », *Le Monde avec AFP*, 22 février 2017.

« JO de Paris-2024 : deux rapports pointent des « risques » d'atteinte à la probité », *Le Monde avec AFP*, 26 novembre 2021.

« JO 2024 : la candidature de Paris, une longue histoire », *Le Point avec AFP*, 23 juin 2015.

« JO : quatre candidatures françaises en échec », *Les Echos*, 5 décembre 2012.

- **Emissions**

Andreff, Wladimir, « Y-a-t-il un intérêt à organiser les jeux ? » [émission de radio], *L'invité des Matins d'été* par Lucas Menget, France culture, diffusé le 21 août 2017 (20 minutes).

Gomez, Carole, « Organiser les Jeux Olympiques : à quoi ça sert ? » [émission de télévision], *28 minutes* par Sandrine Beyne et Frédérick Lacroix, Arte, diffusé le 26 juillet 2021 (21 minutes).

- **Rapports** (par ordre chronologique)

« La 117<sup>ème</sup> Session du CIO vue par les médias internationaux », *PCY pour le CIO*, août 2005.

CNOSF, « La raison du plus sport, De la contribution du mouvement sportif à la société française », septembre 2006.

KENEO, « Les candidatures françaises aux Jeux Olympiques et Paralympiques, Analyse et perspectives », synthèse du rapport, décembre 2012.

« Olympisme en action – le sport au service de l'humanité », rapport du département de la coopération internationale et du développement du CIO-, juin 2013.

CIO, *Agenda Olympique 2020*, 127<sup>ème</sup> session du CIO, 8-9 décembre 2014.

CESE, « Rapport annuel sur l'état de la France en 2014 », décembre 2014.

CFSI, « Synthèse de l'étude d'opportunité sur la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris », février 2015

« Paris ville candidate à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2024 », dossier de présentation – phase 1, 2016.

« Principales caractéristiques de la procédure de candidature 2024 et des projets de Los Angeles et Paris », rapport de la commission d'évaluation 2024 du CIO (script vidéo), 05 juillet 2017.

Tokyo 2020, « Overview of the Tokyo 2020 Games Sustainability Progress Report », mars 2019.

Paris 2024, « Cartographie des emplois directement mobilisés par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 », étude réalisée par le CDES et Amnyos Groupe, mars 2019.

- **Communications officielles** (par ordre chronologique)

Ministère des Sports, « Installation du Comité Français du Sport International », communiqué de presse du ministère chargé des Sports, 04 avril 2013.

CNOSF, « Parcours Ambition Internationale », dossier de presse, 2013.

Ministère des Sports, « Présentation des grands axes de la diplomatie sportive », rapport du ministère chargé des sports, 15 janvier 2014.

CIO, « Le CIO prend une décision historique en acceptant d'attribuer simultanément l'organisation des Jeux Olympiques de 2024 et 2028 », *Actualités du CIO*, 11 juillet 2017.

Ministère des Sports, « Nouvelle gouvernance », rapport de Laurence Lefèvre et Patrick Bayeux, août 2018.

Région Ile de France, « Stratégie d'accompagnement de la Région Île-de-France à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques Paris 2024 », 2019.

Paris 2024, « Paris 2024 présente un nouveau concept qui renforce ses atouts de départ », communiqué de presse du COJOP Paris 2024, 25 novembre 2020.

CIO, « La Session du CIO approuve l'Agenda olympique 2020+5 comme feuille de route stratégique jusqu'en 2025 », communiqué de presse du CIO, 12 mars 2021.

Paris 2024, « Brigitte Henriques, Présidente du CNOSF, à propos des conditions de réussite des Jeux de Paris 2024 », interview (script vidéo), 12 juillet 2021.

Elysée, « Discours d'Emmanuel Macron », Cérémonie en l'honneur des médaillés olympiques et paralympiques aux jeux de Tokyo 2020, 13 septembre 2021.

Paris 2024, « Paris 2024 annonce la création du Comité pour la Transformation Ecologique des Jeux », communiqué de presse du COJOP Paris 2024, 9 décembre 2021.

Paris 2024, « les grands principes de la billetterie », dossier de presse, 21 mars 2022.

ANS, « Ambition Bleue, pour une France performante aux JOP 2024 », dossier de presse, 2021.

Ville de Paris « Futur quartier de la tour Eiffel : un nouveau poumon vert », 04 mai 2022.

- **Sites internet**

Site officiel du CIO. <https://olympics.com/cio>

Site officiel de Paris 2024. <https://www.paris2024.org/fr/>

Site officiel de la SOLIDEO. <https://www.ouvrages-olympiques.fr/fr>

« Diplomatie sportive », site du ministère des Affaires étrangères, consulté le 6 avril 2022. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-sportive/>

Comité d'opposition « NON aux JO 2024 à Paris » <http://nonjo2024aparis.neowordpress.fr/>

- **Dispositions législatives** (par ordre chronologique)

Arrêté du 11 décembre 2015 portant approbation de la convention constitutive du groupement d'intérêt public « PARIS 2024 », publié au JORF n°0289 du 13 décembre 2015.

Décret n° 2017-1764 du 27 décembre 2017 relatif à l'établissement public Société de livraison des ouvrages olympiques.

Assemblée nationale, Avis de M. Stéphane Mazars, au nom de la commission des lois, n° 448 sur le projet de loi relatif à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques 2024 (n° 383).

Sénat, Rapport de Mme Muriel Jourda, au nom de la commission mixte paritaire, n° 312 (2017-2018) sur le projet de loi relatif à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques 2024 (n° 383).

Loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

Loi n° 2019-812 du 1er août 2019 relative à la création de l'Agence nationale du sport et à diverses dispositions relatives à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

Décret n° 2020-1280 du 20 octobre 2020 relatif aux conférences régionales du sport et aux conférences des financeurs du sport

Loi n° 2022-296 du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France.